

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 330.341

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

П.В.Круш

(підпис) (ініціали, прізвище)

“ ” 2019 р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка» _____

зі спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства» _____

на тему: «Управління маркетинговою політикою ТОВ «Soft service» з метою забезпечення його сталого розвитку»

Виконав: студент __2__ курсу, групи _УЕ-381мп

(шифр групи)

Савіцький Нікіта Юрійович _____

(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник проф. д.е.н. Тульчинська С.О. _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Консультант з економіко-математичного

розділу Ст.викл., к.е.н. Кузьмінська Н.Л. _____

(підпис)

Консультант з нормоконтролю Доц., к.е.н. Кривда О.В. _____

(підпис)

Рецензент __ Доц., к.е.н. Корогодова О.О. _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною
 програмою

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ П.В. Круш
 (підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 20___ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Савіцький Нікіта Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дисертації «Управління маркетинговою політикою ТОВ «Soft service» з метою забезпечення його сталого розвитку»

науковий керівник дисертації Тульчинська Світлана Олександрівна д.е.н., проф.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 04.10. 2019 р. № 3611-с

2. Строк подання студентом дисертації 02.12.2019 р.

3. Об'єкт дослідження: процес управління маркетинговою політикою підприємства ТОВ «Soft service».

4. Предмет дослідження (Вихідні дані-для магістерської дисертації за освітньо-професійною програмою) – теоретичні та практичні аспекти розробки та реалізації управління маркетинговою політикою підприємства ТОВ «Soft service».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити – розглянути теоретичні основи управління маркетинговою політикою підприємства; вивчити та доповнити у відповідності до теми дослідження економічні аспекти та визначити роль впливу управління маркетинговою політикою підприємства; розглянути існуючі методи оцінки діяльності маркетингового управління; проаналізувати фінансово–економічний стан підприємства «ТОВ «Soft service»; дослідити залежність основних показників ефективності діяльності підприємства від сформованості системи управління маркетинговою політикою підприємством ТОВ «Soft service»; визначити існуючу проблеми управління маркетинговою політикою підприємств; здійснити оцінювання управління маркетинговою політикою та економічний аналіз підприємства ТОВ «Soft service»; удосконалити та уточнити методику розрахунку економічного ефекту від впровадження нових технологій просування.

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 37 рисунки, 33 таблиці.

7. Орієнтовний перелік публікацій: 2 статті у фахових, науковметричних виданнях, 2 тез доповідей.

8. Консультанти розділів дисертації	Прізвище, ініціали та підпис, дата посада консультанта
Розділ завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., ст.викл. кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Управління маркетинговою політикою ТОВ «Soft service» з метою забезпечення його сталого розвитку» складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

Робота виконана в обсязі 138 сторінки, містить 37 рисунки, 33 таблиці.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління маркетинговою політикою.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використано абстрактно-логічний метод, монографічний, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, ланцюгових підстановок та відносних різниць, а також метод таксономії, методи групування, індексний, графічний, імітаційного моделювання.

В роботі розглянуто управління маркетинговою політикою підприємства проведено аналіз ефективності управління маркетинговою політикою підприємства ТОВ «Soft service»; запропоновано напрями удосконалення управління маркетинговою політикою ТОВ «Soft service» з метою підвищення його стабільності.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою політикою підприємства ТОВ «Soft service».

Предметом дослідження – теоретичні та практичні аспекти розробки та реалізації управління маркетинговою політикою підприємства ТОВ «Soft service».

Ключові слова: маркетингова політика, діяльність, управління, ефективність, підприємство, маркетинг, маркетингова діяльність

ABSTRACT

The master's dissertation on the topic "Management of marketing policy of LLC" Soft service "in order to ensure its sustainable development" consists of an introduction, three sections, conclusions and suggestions, a list of sources used.

The work is performed in the amount of 138 pages, contains 37 figures, 33 tables.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for improving the process of marketing policy management.

For analytical research and development of proposals in the work used abstract-logical method, monographic, analysis, synthesis, induction, deduction, chain substitutions and relative differences, as well as the method of taxonomy, grouping methods, index, graphical, simulation.

The paper considers the management of the marketing policy of the enterprise, the analysis of the effectiveness of the management of the marketing policy of the enterprise LLC "Soft service"; the directions of improvement of management of marketing policy of Open Company "Soft service" for the purpose of increase of its stability are offered.

The object of the study is the process of managing the marketing policy of the company "Soft service".

The subject of research - theoretical and practical aspects of development and implementation of marketing policy management of the company "Soft service".

Keywords: marketing policy, activity, management, efficiency, enterprise, marketing, marketing activity

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ	
1.1 Сутність та зміст процесу управління маркетинговою політикою підприємства	
1.2 Методи, форми та засоби управління маркетинговою політикою підприємства	
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою політикою підприємства	
Висновки до I розділу	
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «SOFT SERVICE»	
2.1 Організаційно–економічна характеристика ТОВ «Soft service»	
2.2 Аналіз фінансово–економічного стану підприємства «ТОВ «Soft service» .	
2.3 Оцінка ефективності управління маркетинговою політикою на підприємстві ТОВ «Soft service»	
2.4 Оцінювання ефективності процесу управління маркетингової діяльності підприємства на основі методу імітаційного моделювання	
Висновки до II розділу	
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «SOFT SERVICE» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
3.1 Існуючі проблеми управління маркетинговою політикою підприємств	
3.2 Вдосконалення прийняття ефективних управлінських рішень у маркетинговій політиці підприємства	
3.3 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління маркетинговою політикою підприємства	
3.4 Прогнозування тенденцій змін економічної ефективності управління	

маркетинговою політикою підприємства за умов запровадження розроблених заходів	
Висновки до III розділу	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми. Управління маркетинговою політикою має особливе значення в господарській діяльності підприємств., оскільки саме управління маркетинговою політикою дозволяє ефективно здійснити реалізацію товару та отримати належний рівень прибутку.

Необхідність досліджень проблематики управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку визначається потребами запровадження ефективно діючої системи управління маркетинговою політикою промислового підприємства, оскільки саме від неї значною мірою залежить економічний розвиток країни, добробут населення та його зайнятість. Актуальність теми обумовлена сучасним станом розвитку вітчизняних підприємств.

Проведений науковий огляд стану дослідження проблеми, публікацій різних авторів свідчить про актуальність даної теми. Питанням управління маркетинговою політикою підприємства присвячено цілий ряд наукових праць учених.

Питання маркетингового управління піднімаються в роботах таких зарубіжних вчених як Р. Акофф, І. Ансофф, К. Асплунд, Ф. Котлер, І. Рейн, Д. Хайдер. Серйозний внесок у розвиток теорії та методології управління маркетингу внесли праці Г.Г. Абрамшвілі, Г.Л. Багієва, І.Н. Герчикової, В.Є. Демидова, П.С. Зав'ялова та ін.

Особливості застосування управління маркетинговими механізмами на внутрішньому рівні фірми досліджувалися в працях А.А. Бравермана, В.В. Борнеової, Е.П. Голубкова, Д.Д. Костоглодова, І.І. Кретьова, М.П. Статі, Е.А. Уткіна, В.С. Хруцького, Р.А. Фатхутдінова, В.П. Федько і ряду інших вчених.

Незважаючи на те, що вченими вирішено багато теоретичних, методологічних та прикладних завдань, що зумовили зміст наукових робіт з формування системи управління маркетинговою політикою, у виконаних

дослідженнях не знайшли достатньо повного відображення ряд теоретичних і прикладних питань, що стосуються принципів формування управління маркетингом, аспектів, пов'язаних з економічної точки зору з маркетинговою політикою, а також оцінки ефективності її використання на підприємствах в нестабільних умовах функціонування вітчизняної економіки.

Мета та завдання роботи. Метою даної роботи є дослідження управління маркетинговою політикою шляхом систематизації та аргументування теоретичних і практичних підходів до управління бізнес-процесами.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи управління маркетинговою політикою підприємства;
- вивчити та доповнити у відповідності до теми дослідження економічні аспекти та визначити роль впливу управління маркетинговою політикою підприємства;
- розглянути існуючі методи оцінки діяльності маркетингового управління;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства «ТОВ «Soft service»;
- дослідити залежність основних показників ефективності діяльності підприємства від сформованості системи управління маркетинговою політикою підприємством ТОВ «Soft service»;
- визначити існуючу проблеми управління маркетинговою політикою підприємств;
- здійснити оцінювання управління маркетинговою політикою та економічний аналіз підприємства ТОВ «Soft service»;
- удосконалити та уточнити методику розрахунку економічного ефекту від впровадження нових технологій просування.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою політикою

підприємства ТОВ «Soft service».

Предметом дослідження – теоретичні та практичні аспекти розробки та реалізації управління маркетинговою політикою підприємства ТОВ «Soft service».

У роботі використано наукові **методи дослідження**:

- системний, статистичний та історичний при вивченні теоретичної частини магістерської роботи;
- порівняльний, індукції та дедукції під час дослідження управління маркетинговою політикою підприємства;
- прогнозування, аналізу та синтезу при оцінці управління підприємством;
- метод «висхідних» і «низхідних» серій в процесі аналізу управління маркетинговою політикою;
- метод динамічного програмування при обґрунтуванні напрямів удосконалення управління маркетинговою політикою.

Наукова новизна роботи полягає у доповненні досліджень інструментів Інтернет–маркетингу та їх економічної ефективності при управлінні маркетинговою політикою підприємства. Вдосконалено методику розрахунку економічного ефекту від впровадження нових технологій просування, яка, на відміну від існуючих, враховує систему показників економічної ефективності інструментів Інтернет–маркетингової діяльності підприємства.

Дістало подальшого розвитку економічна сутність поняття «управління маркетинговою політикою підприємства»; нові технології реклами та їх ефективність використання при управлінні маркетинговою політикою підприємства».

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення дипломної роботи можуть бути використані при управлінні, формуванні й реалізації маркетингової політики аналогічних підприємств.

Методологічну та теоретичну основу роботи складають напрацювання

українських та зарубіжних дослідників, Закони України, підзаконні акти, нормативні документи. Інформаційну основу складають звітні матеріали підприємства, дані засобів масової інформації, компаній–конкурентів.

Апробація результатів роботи:

1. Савицький Н. Ю. Нейромаркетинг та сенсорний маркетинг як інноваційні напрями маркетингової політики підприємства. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції: Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління, м. Київ, 26 березня 2019 року. – К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського », 2019.

2. Савицький Н. Ю., Кириченко С. О. Маркетингова політика підприємства в умовах інноваційної економіки. Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки, м. Київ, 21 листопада 2018 року. – К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського », 2018.

Публікації за обраною темою:

1. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савицький Н. Ю. Практичні аспекти застосування інструментів інтернет-маркетингу в умовах інноваційної економіки. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 27-31.

2. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савицький Н. Ю. Застосування сучасних інструментів маркетингу в умовах інноваційної економіки. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 19-23.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ

1.1 Сутність та зміст процесу управління маркетинговою політикою підприємства

Один із основоположників маркетингу професор Гарвардського університету Пітер Друкер визначає, що маркетинг – «це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [10].

Важливість маркетингу полягає тому, які функції він виконує у стратегічному управлінні, а саме функції:

- по–перше, засобу збирання та обробки інформації для розробки й формування стратегій підприємства;
- по–друге, є засобу реалізації стратегій підприємства для підвищення результативності його діяльності.

Це та інше обумовлює виключну роль маркетингу у реалізації стратегічних планів підприємств та у процесі стратегічного управління.

Під управління маркетингом розуміють – «певний засіб покращення ефективності управлінської системи, методології функціонування ринку, яка визначає стратегічні та тактичні цілі підприємства за умов ринкової конкуренції. При цьому основним завданням суб'єкта підприємницької діяльності в ринкових умовах повинна бути орієнтована на максимальне задоволення потреб споживача» [25].

Мета управління маркетингом – полягає у зменшенні ризиків за рахунок зниження невизначеності умов діяльності підприємства і концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках з метою досягнення цілей

функціонування підприємства. Будь-яке підприємство намагається знизити рівень

Підприємства намагаються знизити рівень ризиків своєї діяльності як у довгостроковому, так і в короткостроковому періоді, розробляючи та проводячи при цьому певні заходи стратегічного й тактичного планування управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Крім того, маркетингове управління використовується для сегментації ринку, визначення його стану та позицій на ринку, прогнозування росту і планування життєздатності ринкової частки в кожному сегменті.

Управління підприємством включає в себе такий розділ, як управління маркетинговою політикою, що відображає стратегію маркетингу, прийняту на підприємстві, шляхи реалізації продукції чи послуг, способи залучення нових клієнтів, методи проведення рекламних кампаній тощо. Тому управління маркетингом – це так звана «маршрутна карта» на конкретний період часу, яка визначає напрям саме маркетингової політики підприємства [27].

Нині термін «управління маркетингом» використовується для дослідження методів застосування маркетингових ресурсів для досягнення маркетингових цілей та цілей діяльності підприємства в цілому. Звучить це просто, хоча реальний процес досить тривалий та складний. Оскільки кожне підприємство володіє специфічними ресурсами та переслідує певні цілі, які до того ж вимірюються в часі.

Завдяки плануванню, управлінню та контролю використання ресурсів процес відбувається ефективно і підприємство готове правильно та швидко відреагувати на зміни навколишнього середовища. Отже, маркетингове планування як елемент маркетингової політики дозволяє компанії найкращим чином використовувати наявні обмежені ресурси для досягнення поставлених цілей. В кінцевому підсумку управління маркетингом дозволяє досягнути цілі, які поставлені підприємством в цілому [24].

Об'єктом управління маркетинговою політикою є діяльність господарюючих суб'єктів з позиції їх діяльності, що пов'язує суб'єкта із

структурами в зовнішньому середовищі та щодо використання, купівлі, продажу, впливу на продукцію та послуги. Щоразу, коли обговорюється, що запропонувати, кому, коли, де, як і за якою ціною – відбувається маркетинговий процес.

Предметом управління маркетинговою політикою є вивчення можливостей використання в практичній діяльності маркетингових прогнозів, проектів програм і планів, розробка методології та методики розв'язання різноманітних проблем маркетингового планування на підприємстві, а також організації його розробки і здійснення, контроль діяльності департаменту маркетингу на підприємстві [31].

У всіх сферах і на всіх рівнях підприємства та здійснення його діяльності потрібна підготовка та впорядкування рішень про цілі, засоби і заходи, які повинні забезпечувати виробництво та реалізацію продукції, що задовольняє наявний попит і перспективні потреби покупців [14]. Функції підготовки, обґрунтування, реалізації таких рішень в системі управління є складовими елементами процесу планування на підприємстві в цілому та управління маркетинговою діяльністю.

На нашу думку, управління маркетинговою політикою передбачає різнобічне використання привабливих ринкових можливостей. Він залежить від виробництва і забезпечує випуск виробниками лише тих товарів, які будуть користуватися попитом. Звідси випливає важливість управління маркетинговою політикою як процесу, що пов'язує виробника зі споживачем через торгівлю і забезпечує зворотні зв'язки між ними. Це діяльність пов'язана із спрямуванням потоку товарів і послуг від виробника через систему реалізації (у визначених умовах) до кінцевого споживача.

Управління маркетинговою політикою – це організація та реалізація стратегії та тактики просування продукції підприємства до кінцевого споживача в реальних умовах діяльності підприємства.

Слід відзначити, що маркетинг – це комплексна система управління ринком, головними елементами якої є: товар; ціна; місцезнаходження товару;

просування товару та діяльність підприємства в цілому. У процесі управління маркетинговою політикою кожен з цих елементів аналізують і стосовно кожного розробляють відповідну стратегію й тактику.

Маркетингова політика складається з комплексу заходів щодо визначення цін, знижок, умов оплати за товари та послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку підприємства. Ціна є одним з головних елементів маркетингу, оскільки: це головний інструмент у конкурентній боротьбі; переважає на ринку цінова конкуренція; ціна врівноважує попит і пропозицію товарів та послуг на ринку [33].

Сам процес управління є систематичним підходом до вирішення таких питань: де підприємство знаходиться зараз; яке його майбутнє; куди підприємство хоче прийти; яким чином це зробити; скільки це коштуватиме; яка ймовірність успіху.

До основних принципів управління маркетинговою політикою на підприємстві відносяться:

- досягнення кінцевого практичного результату виробничо–збутової діяльності підприємства та підвищення його результативності, відповідно до довгострокових цілей підприємства, тобто одержання прибутку від реалізації запланованої кількості й асортименту продукції;
- орієнтація не лише на поточний, а й на довгостроковий результат діяльності підприємства, що надає особливого значення прогностичним дослідженням виробництва й ринку;
- застосування у взаємозв'язку тактики та стратегії активного пристосування до вимог споживачів;
- цілеспрямований вплив на попит споживачів з метою його належного формування;
- комплексність, тобто здійснення різноманітних маркетингових дій як системи взаємозалежних заходів [37].

В ринковій економіці управління маркетинговою політикою охоплює

рівень компаній і фірм, а на загальнонаціональному рівні воно носить, як правило, індикативний, тобто орієнтовний характер.

Слід відзначити, що управління маркетинговою політикою може розглядатися як модель поведінки (теперішньої та майбутньої) підприємства, як система заходів, направлених на досягнення поставлених менеджментом цілей, їх зміст, забезпеченість ресурсами, обсяги, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву та реалізації продукції [49].

Технологія процесу управління маркетинговою політикою відображає сукупність операцій і процедур, виконуваних працівниками маркетингових служб в певній послідовності. Вона містить в собі:

- 1) збір і аналіз експертної інформації про поведінку ринку і конкурентів на ньому;
- 2) позиціонування статичних і динамічних процесів на ринку;
- 3) моделювання психологічних реакцій поведінки споживачів на ринку з подальшим моделюванням управлінських рішень, спрямованих на уточнення або формулювання нових стратегій розвитку поточних ринків, проникнення на ринок, вибір продуктової стратегії, стратегій росту для нових ринків, стратегічних альянсів і консолідації та ін.

При цьому характерною особливістю технології процесу управління маркетинговою політикою є його циклічність незалежно від рівня прийняття маркетингових рішень.

Стратегія управління маркетинговою політикою включає в себе розробку прогнозу поведінки фірми (образу досягнення майбутнього у вигляді стратегічної лінії) і створення стратегічного плану дій. Як правило, розробка стратегії управління маркетинговою політикою відноситься до класу вельми дорогих заходів, які потребують значних витрат, ресурсів і високого професіоналізму персоналу [38].

Стратегія управління маркетинговою політикою передбачає не тільки облік, рефлексивне відстеження впливу факторів зовнішнього середовища і поведінки конкурентів, а й формування програми дій.

З розкриттям стратегії управління маркетинговою політикою нерозривно пов'язане поняття корпоративної стратегії, яка розробляється на основі аналізу трьох елементів: проблем (загроз) і можливостей навколишнього середовища; ресурсів організації та загального рівня професіоналізму в ній (аналіз сильних і слабких її сторін); цілей і місії організації [40].

Таким чином, стратегія управління маркетинговою політикою повинна бути орієнтована на цілі підприємства, досяжна з погляду її ресурсів (існуючих і очікуваних) і скоригована з можливостями і погрозами навколишнього конкурентного середовища.

Тактика управління маркетинговою політикою підприємства включає в себе конкретні прийоми маркетингової діяльності фірми, що передбачають конкретний облік цінових можливостей ринку, його грошової здібності, вибір цільового сегмента, продуманість комплексного маркетингового тиску (4P: товар, ціна, просування, місце), визначення бюджету маркетингових заходів і контроль [39].

Залежно від рівня прийнятих рішень розрізняють такі рівні управління маркетинговою політикою:

- управління маркетинговою політикою на рівні вищого керівництва;
- управління маркетинговою політикою на рівні середньої ланки керівництва;

Рішення вищого керівництва забезпечують напрям розвитку організації на довгострокову перспективу щодо ринків і потреб, які організація буде намагатися задовольнити, а також продуктів, що будуть виготовлені. По суті, вище керівництво вирішує, в яких областях бізнесу працювати і як розподілити ресурси між цими галузями [42].

Дії керуючих середнього рівня фокусуються на визначенні потреб клієнта і на орієнтації продукту фірми, цін, зусиль по просуванню продукту та інших дій на задоволення цих потреб.

Рішення менеджерів середнього рівня управління концентруються на

забезпеченні продажів і прибутковості як окремих продуктів, так і ліній пов'язаних продуктів, що розглядаються як група.

Прерогативою менеджменту середнього рівня є програми, орієнтовані на активні дії: рекламні кампанії, стимулювання збуту, цінова політика, програми розвитку продукту і діяльність торгового персоналу, спрямована на покупця [43].

Організація – важлива частина управління маркетинговою політикою як структура управління завданнями маркетингу, які ставляться керівництву, що встановлює, управляє і відповідає за реалізацію поставлених цілей [11].

Організація управління маркетинговою політикою підприємства передбачає:

- створення, побудову та вдосконалення структури управління маркетингом;
- добір фахівців належної кваліфікації;
- розподіл цілей, завдань, прав і відповідальності серед персоналу маркетингової служби;
- створення умов для ефективної роботи працівників, їх мотивацію, заохочення та продуктивність;
- забезпечення та підтримку ефективної взаємодії маркетингового відділу із іншими службами фірми.

Алгоритм створення відповідної маркетингової організаційної структури на підприємстві (див. рис. 1.1) має свої нюанси формування, починаючи від досліджень і закінчуючи контролем.

Сучасна схема управління маркетинговою політикою підприємства — це виконання маркетингових функцій, правильне планування і використання ресурсів підприємства, які об'єднуються у єдиний комплекс під керівництвом директора, а до виконання функцій маркетингу залучаються у разі потреби службовці із інших підрозділів підприємства.

Служба маркетингу в ринковій економіці – це ланка в управлінні

підприємством в цілому, що спільно з виробничою структурою, фінансовим відділів, збутовою службою, кадровим відділом та іншими структурами підприємства утворює єдиний процес, спрямований на задоволення попиту на ринку й отримання прибутку.



Рисунок 1.1 – Алгоритм реалізації маркетингової політики підприємства

Джерело: складено автором

Специфіка організації відділу маркетингу визначається видами діяльності підприємства, ринками на яких воно існує, особливостями товарного портфеля, масштабами збуту продукції, ресурсами, структурою підприємства. Схема та структура організації служби маркетингу може змінюватися залежно від ознак її побудови [3].

Ієрархія структури організації ілюструє послідовність прийняття

управлінських рішень щодо формування маркетингової стратегії як елемента маркетингової політики підприємства.

Основні завдання, які ставляться в управлінні маркетинговою політикою перед сучасними підприємцями полягають в основному у наступному:

- визначення шляхів досягнення цілей за допомогою інструментів маркетингу, а саме: створення продукту, ціноутворення, пошук шляхів збуту, реклама.

- організація структури і роботи маркетингового відділу. За необхідністю звернення до рекламних агентств.

- аналіз зовнішнього середовища: ринку, попиту та пропозиції, споживачів, конкурентного поля.

Останнім часом в управлінні маркетинговою політикою розмежовують та використовують різні підходи та методи до управління витратами згідно з різними маркетинговими інструментами. Це пояснюється тим, що підхід до управління витратами на маркетинг згідно із різновидами інструментів маркетингу більш ефективний, оскільки різні методи потребують різних ресурсів. Такий підхід став популярний також завдяки появі digital–маркетингу, адже поява нових технологій спонукає до появи нових методів їх контролю і управління. Розглянемо основні сучасні інструменти та підходи до їх управління.

Одним із інструментів управління маркетинговою політикою підприємства є створення продукту. В управлінні департаментом, який займається створенням нових продуктів, у першу чергу треба розрахувати власні ресурси та їх можливості, а саме відповісти на питання – чи можемо ми реалізувати створення нового продукту? Для цього необхідно розрахувати вільні грошові ресурси [19].

При створенні нового продукту особливу увагу слід приділити формуванню маркетингового бюджету. До кошторису входить витрати на: дослідження, аналіз, розробку, перевірку та тестування нового товару.

Аналіз ринкових можливостей підприємства полягає у дослідженні економічного, політичного і правового характеру. На їх основі розробляються конкретні рекомендації, пов'язані з перспективами діяльності та найбільш привабливими інвестиційними проектами. Данні дослідження дуже важливі, оскільки саме вони дають розуміння на скільки варто скористатися можливістю та інвестувати у проект.

Вивчення конкурентного середовища дозволяє виявити основних конкурентів фірми, визначити методи конкурентної боротьби, провести порівняльний аналіз якості товарів, цін т.п. Дуже важливим моментом є визначення своїх покупців, їх потреб, рівень їх задоволення продукцією фірми, виявлення мотивів покупок часу їх вчинення. Наступне коло проблем пов'язано з вибором найбільш перспективних цільових ринків. Відбір цільових ринків створює базу для розробки комплексу маркетингу.

Для економістів важливі дані не тільки ті, які стосуються кошторису на інвестування майбутнього проекту, але й кошти, які треба виділити, щоб здійснити дослідження.

Ціноутворення. Від ступеня відповідності товару потребам покупців, попиту на товар, цілей фірми на ринку, цінової політики конкурентів, витрат на виготовлення і збут товару, його унікальності, доходів населення, часу реалізації залежить і ціна пропонованого підприємством товару. Вона може змінюватися в процесі його розробки та реалізації [27].

Місце продажу товару забезпечується системою збуту, тобто діяльністю, завдяки якій він стає доступним для цільових споживачів. Ось чому часто в літературі місце продажу і методи поширення розглядаються як свого роду синоніми. Сюди входить вибір каналів збуту і системи товароруху (вибір місця зберігання запасів і системи складування, системи управління запасами, обробки замовлень, вибір способів транспортування і т.п.).

Розміщення реклами у класичних маркетингових каналах: газети та журнали, ТБ, радіо, постери та бігборди. Основні показники, якими оперують менеджери та економісти – це охоплення аудиторії. Згідно класичної думки,

чим більше охоплення аудиторії, тим більше шансів, що реклама буде успішною. Але існує і інша думка, більш сучасна, що чим більше цільової аудиторії, тим більш успішна буд реклама.

Аналітична частина роботи маркетолога полягає у визначенні найбільш привабливого каналу з аудиторією, яка буде купувати продукт. Таким чином, при врахуванні ROI (показник рентабельності реклами) та оцінки ефективності роботи маркетингового відділу необхідно враховувати кожен канал окремо.

Загалом формула ROI для приведених каналів збуту буде виглядати так:

$$ROI = \text{Прибуток} / \text{Вкладені в рекламу кошти} \quad (1.1)$$

Digital–маркетинг – ще один з каналів реклами, який потребує управління. Він існує досить недавно, тому цей канал реклами умовно відноситься до нового інструменту категорії, оскільки він досить специфічний та потребує нових методів і підходів до управління.

До інструментів реалізації управління маркетинговою політикою в digital–маркетингу належать передусім: створення сайтів, контекстна реклама, SMM, SEO, організація event–заходів. Кожен з цих інструментів має спільну головну особливість, що відрізняє їх від класичних маркетингових каналів розміщення реклами – можливість більш–менш точно виміряти показники віддачі вкладених коштів у маркетинг. Таким чином, при врахуванні отримаємо більш достовірну інформацію. Ще однією особливістю digital–маркетингу є низька ціна на дані послуги. Оскільки не має необхідності витрачати кошти на дорогі матеріали, а комп’ютерні технології значно спрощують дизайн, то digital–маркетинг стає значно привабливішим із точки зору рентабельності.

У SMM є такі показники, як трафік на сайт, охоплення аудиторії, захоплення аудиторії у контент стратегію підприємства. Якщо підприємство працює у сфері e – commerce (торгівля через Інтернет – сайт), то досить зручним методом визначення ефективності маркетингових каналів буде кількість людей, що здійснили покупку на сайті за час ведення кампанії [45].

В управлінні маркетинговою політикою важливим аспектом виступає

законодавство. Перш ніж діяти необхідно підготуватися та вивчити законодавство. В Україні основним законом, що регулює маркетингову діяльність є Закон України «Про рекламу» [1; 2]. Цей Закон визначає засади рекламної діяльності в Україні, регулює відносини, що виникають у процесі виробництва, розповсюдження та споживання реклами. Також, важливі пункти зазначені у Господарському кодексі України. В ньому для управління маркетинговою політикою є важливою стаття про те, що при безкоштовній передачі подарунків підприємство повинно сплачувати податки. Простою мовою, якщо влаштовується маркетинговий захід на якому безкоштовно даруються подарунки, підприємство повинно сплатити податок на подарунок [12].

Слід відзначити, що кожне підприємство, управляючи своєю маркетинговою діяльністю, здійснює процес планування, реалізації планів та контроль за ними, що являються раціональними функціями діяльності підприємства.

Систематичний підхід до обмірковування того, який напрям дій прийняти, це краще, ніж просто реакція та імпровізація у відповідь на події. Процес планування має на увазі постійну роботу над цілями, пошук рішень і неупереджену оцінку фактів для кожного підприємства.

Таким чином, у параграфі проаналізована сутність управління маркетинговою політикою, що дає змогу зробити власне визначення даного поняття. З'ясовано, що під управлінням маркетинговою політикою слід розуміти логічну послідовність окремих видів діяльності і процесів, що відбуваються на підприємстві, які починаються з постановки цілей маркетинговому відділу, вибору стратегій маркетингу та розробки заходів для їх досягнення за певний період. Ця діяльність є елементом більш загального поняття – управління підприємством, яка включає, крім управління маркетинговою політикою, керування підприємством в цілому. Тобто, управління маркетинговою політикою – невід'ємна та важлива частина діяльності підприємств.

1.2 Методи, форми та засоби управління маркетинговою політикою підприємства

Управління маркетинговою політикою є складним та цікавим процесом, що включає в себе деякі етапи, які допомагають зрозуміти його сутність, а саме: планування, організацію, реалізацію та контроль за проведенням заходів для зміцнення та підтримки вигідних обмінів з цільовими споживачами з метою: одержання прибутку, зростання обсягів збуту, розширення частки ринку, виведення нового товару на ринок, лояльність споживачів у довгостроковій перспективі тощо. Отже, управління маркетинговою політикою охоплює ряд етапів, які схематично можна класифікувати на 4 групи (рис. 1.2).

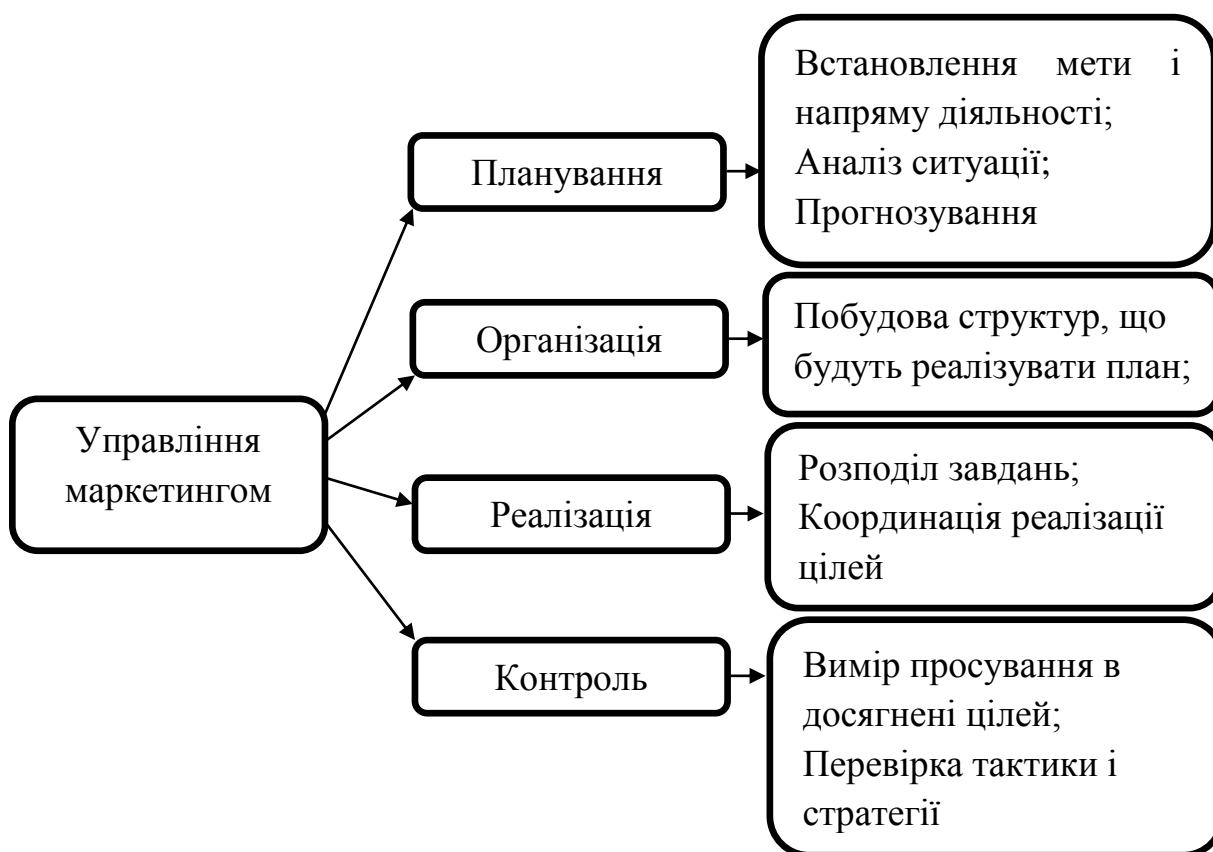


Рисунок 1.2 – Етапи управління маркетинговою політикою

Джерело: складено автором

На першому етапі проводиться дослідження ринку, на якому працює підприємство: визначається величина попиту і пропонування продукції, співвідношення між ними, реальна і потенційна місткість ринку та його сегментів, стан конкуренції, аналізується поведінка споживачів, тенденції та перспективи розвитку ринку тощо.

Роль планування, його окремих підсистем та елементів визначається становищем, яке планування відіграє в системі управління. Аналіз змісту основних функцій управління дозволяє зробити висновок про те, що подвійна функція управління «підготовка та ухвалення управлінського рішення» означає, насамперед, практичну роботу щодо постановки цілей, завдань, розробки заходів, які забезпечують їх досягнення. За своїм змістом (рис. 1.3) така діяльність і є плануванням [17].



Рисунок 1.3 – Зміст планування в управлінні маркетинговою політикою

Джерело: складено автором

Управління плануванням маркетинговою політикою як особлива форма діяльності, змістом якої є розробка, узгодження і контроль за ходом виконання

плану організації щодо виробництва та реалізації продукції, яка затребувана на ринку, використовується на українському ринку підприємництва, починаючи з 90-х років [67].

В цьому контексті планування дає можливість:

- чітко сформулювати кінцеві цілі та завдання підприємства;
- оптимально розподіляти наявні ресурси;
- максимально враховувати потреби цільових споживачів;
- оцінити сильні та слабкі сторони;
- вчасно попередити загрози та використовувати наявні можливості для підприємства;
- розробити заходи для досягнення запланованих показників тощо [62].

В цілому, планування – це процес формування мети діяльності підприємства, визначення пріоритетів, засобів і методів її досягнення, на основі виявлення комплексу знань і робіт, а також впровадження ефективних методів, способів, ресурсів, необхідних для виконання конкретних завдань у встановлені терміни.

Більшість виробничих компаній розробляють окремі планові документи для кожного основного продукту (або групи однорідних продуктів – продуктової лінії). Особливо це стосується споживчих товарів. Таким чином, можуть одночасно реалізовуватись кілька маркетингових планів. Хоча ці плани чисто механічно можуть бути зведені в одну книгу планових документів. Деякі компанії розробляють єдиний інтегральний план маркетингової діяльності, який включає всі продукти.

В одних компаніях використовується трьох – чи п'ятилітній цикл планування, в інших він дорівнює шести місяцям. Частіше всього застосовується така схема: планування проводиться щорічно, але з орієнтацією на наступні три роки. Маркетинговий план при цьому складається із детальних рекомендацій на наступні два роки із екстраполяцією на третій. Далше кожен рік аналіз та плани доповнюються оновленою інформацією і коректуються. Ключові рекомендації, об'єднані у план, представляються потім вищому

керівництву організації [57].

Таким чином, можна стверджувати, що планування маркетингу має відношення до наступного: обслуговування найбільш вигідних цільових покупців; завоювання нових покупців, розширення ринків, переваги над конкурентами; вивчення тенденцій розвитку ринку; максимізація доходів; найбільш вигідне використання ресурсів; мінімізація загроз; визначення сильних і слабких сторін компанії. Ключем до успішної діяльності в сучасних ринкових умовах є розробка і впровадження маркетингового планування як елемента управління маркетинговою політикою в діяльності вітчизняних підприємств.

Базуючись на усьому вищевикладеному, можемо відзначити, що процес управління маркетинговою політикою підприємства являє собою сукупність виконання таких послідовних дій як організація, планування та контроль за здійсненням маркетингової діяльності. Першим кроком в процесі управління маркетинговою політикою підприємства є його організація, яка, перш за все, передбачає визначення структури управління маркетинговою політикою підприємства, визначення переліку маркетингових функцій та визначення виконавців, відповідальних за їх здійснення.

У сучасних ринкових умовах для успішної конкуренції підприємству необхідно вміти подавати товар перед споживачем так, щоб в нього виникало бажання купити цей товар. З цією метою на підприємстві виникає потреба у створенні служби маркетингу. Але, для ефективного функціонування маркетингової служби необхідно вміло організувати її діяльність.

Розрізняють 5 видів організаційної структури відділу маркетингу на підприємстві: функціональну, товарну, географічну (регіональну), ринкову, матричну і види комбінацій перелічених ознак [47].

Функціональна організація служби маркетингу основана на розподілі елементів маркетингової діяльності між службами за функціями. Управління цими службами здійснює віце-президент з маркетингу (директор, його заступник з маркетингу, начальник відділу маркетингу та інші).

Ця структура доцільна в тому випадку, коли число ринків і кількість товарів у підприємстві невеликі і розглядають їх як однорідні. Переваги цієї структури полягають у простоті, функціональній спеціалізації, легкості координації. Водночас їй властиві такі недоліки, як: при розширенні асортименту товарів і ринків звужується ефективність; недостатня гнучкість стратегії; труднощі в розробці плану за конкретними товарами (ринками) і координація діяльності; не стимулюється впровадження нововведень.

Географічна (регіональна) організація – це об'єднання маркетингових дій у службах, утворених відповідно до території, яку вони обслуговують, тобто організаційна структура управління маркетингом, в якій фахівці з маркетингу згруповані за окремими географічними районами.

Застосування цієї структури доцільне, коли територіальний радіус дуже великий, що ускладнює спеціалізацію маркетингових дій; територіальні ринки відрізняються між собою, що зумовлює відмінності маркетингової стратегії; через ускладнення спеціалізації маркетингових дій виникає необхідність у створенні регіональних підрозділів, які мають значну самостійність.

Продуктова (товарна) організація служби маркетингу – організаційна структура управління маркетингом, в якій за розробку та реалізацію стратегічних і поточних планів маркетингу для групи продуктів або певного продукту відповідає керівник, якому підпорядковуються працівники, котрі виконують всі необхідні для цієї групи (продукту) функції маркетингу.

Кожний керівник із товару самостійно розробляє плани, стежить за виконанням їх, контролює результати, координує увесь комплекс маркетингу з товару.

Організація за товарною ознакою (галузева організація) доцільна при широкому асортименті товарів, які різко відмінні один від одного. Керівнику з товарної номенклатури підпорядковуються керівники з груп товарів, а їм – керівники з товару.

Кожний керівник з товару самостійно розробляє плани, стежить за їх виконанням, контролює результати, координує увесь комплекс маркетингу з

товару.

Переваги цієї форми організаційної структури служби маркетингу полягають у такому: висока пристосованість до ринкової ситуації; полегшує керівництву стимулювання ринку конкретних товарів, зокрема дрібних товарів; є школою для молодих підприємців, керівників, вони прилучаються до всіх видів діяльності.

Ринкова організація служб маркетингу – організаційна структура управління маркетинговою політикою, в якій керівники окремих ринків відповідальні за розробку та реалізацію стратегій і планів маркетингової політики на певних ринках.

Організація за ринковою ознакою (за цільовими ринками) – аналогічна до системи організації за товарною ознакою – основана на інституціональній сегментації ринку, тобто виділяють ринки різних споживачів і відповідно до їхньої специфіки протікає маркетингова діяльність. Ринки різних споживачів – це індивідуальні споживачі, промислові підприємства, державні установи і подібне. Цей вид організацій доцільно використовувати підприємствам, які пропонують свою продукцію багатьом ринкам, що мають свою специфіку товарних переваг, а товари потребують специфічного обслуговування [55].

Слід зазначити, що управління кожної структури має свої особливості. Так, у географічній структурі найбільше значення має функція контролю кожної з регіональних структур департаменту маркетингу. На функціональному рівні управління маркетинговою політикою управління складається зі стратегічних рішень по елементах комплексу маркетингу стосовно до ринку товарів.

Реалізація маркетингового плану є не менш важливим завданням управління маркетинговою політикою ніж планування чи організація. План стає реальністю тільки завдяки зусиллям персоналу та його організації, взаємоузгодженим діям різних підрозділів. Велику роль в цьому відіграє відповідність організаційної структури визначеним цілям і підходам до їх вирішення.

Реалізація маркетингових заходів залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, основні з них: попит та пропозиція на продукт, ефективність реклами, фінансування та інвестування, менеджмент компанії та організація процесу управління маркетинговою діяльністю, політика держави, стратегія конкурентів, імідж та репутація підприємства.

В управлінні контроль маркетингової діяльності передбачає вирішення основних завдань:

- визначення параметрів або показників діяльності підприємства, що необхідно контролювати;
- визначення досягнутих результатів за контрольними параметрами.

Наприклад – ROI;

- співставлення та порівняння планових та фактичних показників діяльності;
- визначення причин відхилень від плану фактичних показників;
- розробка заходів щодо вдосконалення управління діяльністю
- коригування старих планів та створення нових [55].

Контроль маркетингової діяльності — це процес контролю організації маркетингу в цілому та в її підрозділах, контроль досягнення визначених цілей маркетингу. Будь-які контрольні параметри означають і визначення контролю об'єктів. До основних можна віднести:

- показники збуту та реалізації продукції. Обсяги продажу визначають важливий показник – фінансову базу компанії, а також характеризують ступінь реального та практично реалізованого інтересу споживачів до продукції підприємства на даний період часу. Дані показники вимірюються як в цілому по підприємству так і на рівні її структурних одиниць, товарних категорій та окремих товарів;

- показники частки ринку, що припадають на товари підприємства. Абсолютна частка ринку є відношенням обсягів реалізації товарів компанії до загального ринкового продажу (або місткості ринку). Цей показник характеризує положення підприємства щодо ринку в цілому. Вона є важливою

характеристикою ринкової конкурентоспроможності підприємства;

- показники рентабельності. Маркетингові дані. Фінансові результати та вкладені кошти та інвестиції щодо результатів збуту можуть розглядатися як показники ефективності діяльності підприємства, її бізнес-структур, щодо конкурентів — як показники місця компанії в ринковій конкурентній ієрархії.

У цілому, аналіз показників, досягнутих компанією, за визначеними параметрами підприємством вимагає уважного ставлення та контролю. Треба обов'язково враховувати, що кожний показник перебуває під впливом багатьох факторів. При цьому, значна їх частина контролюється окремо взятим підприємством [53].

Маркетингові витрати є напрямком функціональних, частіше не постійних витрат. Вони підлягають обов'язковому контролю. Можна визначити: якою була структура витрати на проведення досліджень для маркетингу, реалізацію комунікаційних заходів зі споживачам, стимулювання збуту продукції тощо. Проте, головна проблема підрахунку та контролю маркетингових витрат в низці випадків, коли непросто виділити власне маркетингові витрати. Наприклад, витрати, що пішли на вдосконалення інформаційної системи підприємства більше є міжфункціональними, ніж власне функціонально-маркетинговими, тому що маркетингова інформація, яку збирає система, використовується не лише в межах відділу маркетингу [56].

Періодично в компанії є потреба в проведенні спеціального аудиту управління та використання коштів на маркетингову діяльність. Аудит пов'язує із необхідністю широкого та більш системного погляду на маркетингову діяльність компанії.

Маркетинговий аудит як елемент маркетингової політики підприємства передбачає здійснення аналізу маркетингового середовища підприємства, до якого відносять маркетингове макросередовище (ті фактори, які фірма не може контролювати — політичні, економічні, правові, соціально-демографічні, екологічні) і маркетингове мікросередовище (ті фактори, які фірма може контролювати певним чином — постачальники, посередники, споживачі,

конкуренти). Також, маркетинговий аудит включає аналіз внутрішнього середовища фірми.

Слід зазначити, що маркетинговий аудит є основою для прийняття управлінських маркетингових рішень. Його завдання полягає у підготовці даних про ринок, споживачів, конкурентів, постачальників (мікросередовище підприємства), які впливають на діяльність підприємства, а також про можливі наслідки різних заходів маркетингу.

Крім цього, предметом ситуаційного аналізу є макросередовище, яке включає економічну ситуацію країни, політико–правові норми, демографічну ситуацію, розвиток технологій, природні умови. Аналіз ринкового середовища, цільових ринків, існуючих і нових конкурентів (прямих і непрямих) створює основу для прийняття рішень. із охарактеризованого вище процесу, можна зазначити, що цілі маркетингового планування досягаються за участю вирішення комплексу завдань, до яких відносяться:

- вивчення факторів зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку;
- аналіз стану внутрішнього середовища маркетингу фірми;
- аналіз ризиків і загроз підприємництва;
- економічне обґрунтування концепції і стратегій функціонування;
- розробка плану маркетингу;
- формування плану виробництва і постачання ресурсами;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів;
- розробка тактичних заходів реалізації вибраної стратегії й обґрунтування джерел їх фінансування;
- розробка конкретних заходів для відслідкування витрат і результатів, які складають програму контролінгу [66].

SWOT–аналіз – поширений метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації і поділі їх на чотири категорії, а саме: Strengths (сильні сторони компанії), Weaknesses (слабкі сторони підприємства), Opportunities (можливості для компанії) і Threats (загрози підприємства).

Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути); можливості (O) і загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом)

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні й слабкі аспекти діяльності фірми, а також її можливості та загрози для підприємства, яке аналізується за допомогою цього методу. SWOT-аналіз виконується на базі даних, які отримано під час проведення маркетингового аудиту, а саме: сильні та слабкі аспекти визначаються на основі аналізу внутрішнього середовища, можливості та загрози – на основі аналізу мікро– та макросередовища у якому перебуває підприємство в обраний для аналізу період [6].

Сильні сторони SWOT-аналізу:

- це універсальний метод, який застосовують в найрізноманітніших сферах економіки та управління. Його можна адаптувати до об'єкта дослідження будь-якого рівня (продукт, підприємство, регіон, країна та ін.).

- це гнучкий метод з вільним вибором аналізованих елементів в залежності від поставлених цілей (наприклад, можна аналізувати місто тільки з точки зору туризму або тільки з точки зору роботи транспорту і т.п.).

- може використовуватися як для оперативної оцінки, так і для стратегічного планування на тривалий період.

- використання методу, як правило, не вимагає спеціальних знань і наявності вузькопрофільного освіти.

Важливим питанням є: хто буде проводити маркетинговий аудит? Є два основні варіанти відповіді:

- 1) внутрішніми силами (персонал компанії);
- 2) зовнішніми силами (спеціалісти сторонньої організації).

Перший варіант має наступні переваги: за рівнем витрат, оперативністю, фактором знання ситуації «з середини». Але є й слабкі місця: з одного боку, внутрішні аудитори повинні бути функціонально не пов'язаними з діяльністю

служби маркетингу, а з іншого – бути фахівцями з маркетингу з достатньо високим рівнем. Внутрішнім аудитом складно забезпечити належний, незалежний, неупереджений погляд на стан справ підприємства. Варіант зовнішнього аудиту є в цьому плані більш надійним. Але, як правило, такий аудит пов'язаний зі значними витратами для підприємства, загрозою витоку конференційної інформації.

Отже, окреслені й узагальнені проблеми етапів управління маркетинговою політикою на вітчизняних підприємствах визначають існуючі й нові закономірності в вивчених процесах і дозволяють вдосконалити процес стратегічного управління маркетинговою політикою на теоретичному рівні, покращити практичну маркетингову діяльність, на основі чого отримувати якісно кращі та більш ефективні результати просування інновацій на ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою політикою підприємства

У зв'язку з високими темпами НТП та змінами в економіці й характері праці неухильно ростуть вимоги до ефективного управління комерційною практикою суб'єктів економічної діяльності. Ефективність роботи підприємств в сучасних ринкових умовах обумовлюється не тільки отриманням прибутку, а й активізацією роботи з планування, реалізації та контролю господарських програм, оцінки ризиків, застосування діючих методів та функцій управління, вирішення різноманітних нестандартних маркетингових управлінських завдань.

Можна виділити загалом два великих класів проблем, що виникають в процесі управління маркетинговою політикою підприємств та суб'єктів господарювання: класичні й нестандартні. Для вирішення класичних завдань в організаціях використовують технології з апробованими методами їх вирішення [15].

У межах даних управлінських технологій проходять процеси

стандартизованих узагальнених функцій: організації, планування, контролю, обліку й регулювання діяльності підприємств. В той же час, в керуванні виникають нестандартні проблеми, що потребують нетипових підходів до їх вирішення. Це спричиняє більші матеріальні й часові витрати, оскільки виникає необхідність не тільки в розробленні й упровадженні оригінальних нестандартних і навіть креативних управлінських рішень, але й у перегляді всього зовнішнього та внутрішнього менеджменту підприємства в цілому.

Однак, слід зазначити, що нестандартні завдання управління (кон'юнктурні дослідження, розроблення нових продуктів, переорієнтація управління функцій на маркетинг і т. п.) прямо або побічно впливають із класичних класів завдань (узагальнений збір та аналіз економічної інформації, формування асортиментів, стратегічний та оперативний контроль тощо.). Це дає змогу зробити висновок, що управління маркетинговою політикою доцільно розглядати як процес, спрямований на вирішення пов'язаних між собою питань, які мають різну предметно–значеннєву орієнтацію [68].

Основні питання в оцінці управління маркетинговою політикою:

- аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- аналіз можливої реакції конкурентів на ваші дії; аналіз потреби в продукції;
- аналіз обсягів продажу товарів;
- аналіз можливості відновлення товарних асортиментів;
- аналіз наявності необхідної інфраструктури у посередника (склади, транспорт, персонал, сервісні служби);
- аналіз охоплення ринку посередником;
- аналіз споживчих переваг;
- аналіз забезпеченості сировиною й матеріалами виробничих потужностей;
- аналіз наявності незадоволеного попиту;
- аналіз пропозицій постачальників за вимогами підприємства;
- аналіз пропозицій (поточний стан і прогноз);

- аналіз виробництва;
 - вивчення організаційної структури й менеджменту конкурентів;
 - аналіз фінансового стану підприємства;
 - вивчення й аналіз особливостей розвитку галузі;
 - аналіз існуючих цін;
 - вивчення й аналіз конкурентоспроможності власних товарів;
 - вивчення конкурентів та їхньої активності на ринку;
 - аналіз фінансової стабільності й платоспроможності посередників;
- вивчення динаміки цін;
- аналіз стану й динаміки споживчого попиту;
 - вивчення методів конкурентів у боротьбі за ринок;
 - аналіз ефективності маркетингової роботи;
 - вивчення й аналіз частки ринку, що її займає підприємство та конкуренти;
 - вивчення надійності посередників;
 - вивчення фірмової структури ринку, динаміки його розвитку;
 - вивчення ефективності програм маркетингу конкурентів;
 - інформаційне забезпечення процесу прийняття маркетингових управлінських рішень;
 - дослідження каналів розподілу;
 - дослідження й аналіз організаційної структури та внутрішнього фірмового менеджменту;
 - дослідження фінансових можливостей конкурентів;
 - дослідження існуючої комерційної практики;
 - узагальнене збирання, оброблення й аналіз інформації в економічній сфері;
 - порівняльний аналіз надійності постачальників;
 - дослідження еластичності попиту за цінами й прибутками;
 - порівняльний аналіз умов співробітництва з постачальниками і т. п.
- Загалом виходячи з вище визначених питань можна виділити 3 основні

напрямки оцінки маркетингового управління:

- оцінка організаційної структури управління.
- оцінка управління (результатів) маркетингових заходів.
- оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Критеріями оцінки структури організації є: відповідність виконуваних управлінських робіт; зосередження кожної ланки управління призначеній їй функцій і прав для їхньої реалізації; відсутність дублювання завдань та функцій; оптимальна централізація чи децентралізація ланок, завдань, прав, відповідальності; дотримання норм кількості виконавців, що припадає на керівника; ступінь надійності, адаптованості, ефективності виробництва й управління, оперативності, гнучкості, економічності, самостійності й відповідальності виконавців за результати справи [61].

Різні організації мають спільні та схожі характеристики організації, але за деякими характеристиками вони відрізняються одна від одної. При організації та управління маркетингової діяльності необхідно уважно відноситися до всіх цих відмінностей.

Оцінити маркетингові заходи та їх ефективність можна в залежності від видів діяльності і за прийнятими та визнаними критеріями оцінки. Є декілька підходів, які допомагають вирішити проблеми ефективності управління маркетинговою політикою. Існує класифікація, що охоплює кількісні показники ефективності:

– кореляційні і регресивні методи застосовують для встановлення взаємозв'язків між групами змінних, що характеризують маркетингову діяльність підприємства;

– методи багатомірні (в основному кластерний і факторний аналізи). Використовуються ці методи для обґрунтування рішень в основі яких лежить багато взаємопов'язаних змін. Наприклад, визначення обсягів попиту та продажу нового продукту залежно від ціни, технічного рівня, витрат на рекламу та інших елементів маркетингу, що пов'язані з продуктом;

- методи статистичної теорії прийняття рішень застосовується для опису реакції споживачів на зміни ринкової ситуації;

- детерміновані дослідження операцій (лінійне та нелінійне програмування) застосовуються за наявності взаємопов'язаних змінних і при цьому необхідно знайти оптимальне рішення. Наприклад, варіант доставки до споживача продукту, що забезпечує максимальний прибуток по можливому каналу розподілу;

- імітаційні методи застосовуються для змінних, що впливають на ситуацію (наприклад, конкуренцію) і не піддаються рішенню аналітичному;

- моделі сітьового планування – групи кількісних методів, які застосовуються у аудиті маркетингової політики;

- гібридні методи, що об'єднують ймовірні та детерміновані ознаки та застосовуються для дослідження проблем розподілу продуктів.

На думку О.М. Гребешкова та В.А. Верби [20] дослідження стану маркетингової політики підприємства поділяються на дві категорії за критерієм способу оцінювання:

- на основі експертних оцінок;
- на основі визначення фінансової оцінки.

За цим судженням при використанні фінансових оцінок ефективність можна визначати або з позиції підвищення ринкової бізнес вартості, або на основі аналізу рентабельності маркетингових інвестицій.

Перша категорія показників базується на експертній оцінці виконання на підприємстві таких його функцій, як: ринкове сегментування та вибір основних сегментів, розробка ефективних товарних асортиментів, позиціонування товару, здійснення гнучкої цінової політики, виведення на ринок нових товарів, здійснення ефективної комунікаційної діяльності, вибір ефективних каналів збуту й організація збутової діяльності.

Друга категорія показників поділяється на два підходи:

- в умовах ринкової економіки в якості показника універсальної

ефективності оцінки результатів діяльності підприємства повинна виступати вартість бізнесу як результуючий вимірник. Вплив маркетингових програм, з одного боку, покликаний підвищити оперативний прибуток компанії, а з іншого, сприяють зміцненню іміджу підприємства і створюють певний інтегральний ефект, що триває протягом років.

В рамках цієї методології критерії ефективності управління маркетинговою політикою залежать від наступних фінансових факторів: обсягу очікуваних грошових потоків та періоду їхньої генерації, стабільності та пов'язаних з ними ризиків [60]. Важливим моментом є оцінка ефективності, що базується на ключових показниках маркетингової політики, а саме: прихильність, відносне задоволення, доступність, відносна сприймана, якість відносна ціна.

- оцінка ефективності маркетингу на основі аналізу рентабельності маркетингових інвестицій (РМІ) була описана Дж. Ленсколдом. Процес вибору та пріоритетності інвестицій, вкладених у маркетинг, істотно відрізняється від подібного процесу капітальних вкладень та вимагає іншого підходу до аналізу рентабельності, що дозволяє більш істотно використовувати показник рентабельності інвестицій [29].

Припущення, що істотно впливають на РМІ, регулярно корегуються в зв'язку зі зміною конкурентного середовища, коливань ринку, потреб клієнтів і витрат на маркетингові канали.

Конкурентоспроможність як важливий маркетинговий показник дозволяє оцінити ефективність реалізації маркетингової політики підприємства. Чим вища конкурентоспроможність підприємства, тим вищий вплив його на ринку та ефективніше працює маркетингова служба.

До методів оцінки конкурентоспроможності належать: метод переваг, матричні методи, метод інтегральної оцінки, структурний метод, бальна оцінка конкурентоспроможності, графічний метод.

Оцінка підприємства за методом переваг представляє собою порівняння його характеристик, марок товарів, властивостей тощо, що порівнюються з

аналогічними характеристиками конкурентів з метою визначення переваг підприємства. Виділяють зовнішні і внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні переваги базується на якостях продукту, що створює цінність для споживача за рахунок ціни чи ефективності. Зовнішні переваги збільшують ринкову силу підприємства та можуть примусити ринок прийняти більш високу плату продажу порівняно з конкурентами.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства стосовно управління чи витрат, що створює цінність для виробника, дозволяє знизити собівартість на відміну від пріоритетного конкуренту.

Згідно зі структурним підходом можна оцінити становище за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією капіталу та виробництва, бар'єрів для компаній, що входять на галузевий ринок. Іншим підходом є функціональний. Згідно з цією методикою найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організоване виробництво та збут товару, а також ефективне управління фінансами.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за якістю продукції, тобто за «методом профілів». За допомогою цього методу виявляють різні критерії задоволення споживачів щодо продукту, встановлюють важливість у межах характеристик, які можуть замінити й оцінити споживачі, а також вимірюють техніко–економічні характеристики і порівнюють їх з характеристиками конкурентів. Основний недолік методу в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства та прийнятний для підприємств, які випускають один вид продукції.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності, що ґрунтуються на детальному розгляді в динаміці процесів конкуренції. Базою для даних методів є так звана концепція життєвого циклу товару. Згідно з нею продукт чи технологія з моменту її виведення на ринок і до продажу останньої одиниці проходить стадії життєвого циклу, що охоплює етапи виведення на ринок, зростання попиту, насичення продуктом ринку і спаду та закінчення продажів. На всіх цих етапах підприємство може реалізовувати продукт чи технологію в

будь-яких масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу. До матричних методів належить всім відомий SWOT аналіз ціль якого – виявлення напрямків маркетингових дій, на яких можливо досягти конкурентних переваг.

Показник рівня конкурентоспроможності компанії за методом інтегральної оцінки має два критерія: критерій, який вказує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності.

Оцінка конкурентоспроможності за допомогою балів полягає у складанні відповідних таблиць, оцінці обраних показників, їх порівняння із компаніями–конкурентами [59].

Сучасним популярним підходом до оцінки конкурентоспроможності компанії є бенчмаркінг. При проведенні бенчмаркінгу можна виділити етапи: визначення об'єкту бенчмаркінгу, вибір партнера по бенчмаркінгу, пошук інформації, аналіз, впровадження. Бенчмаркінг можна розглядати як один із напрямів стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень. Ціль оцінки методу полягає в тому, щоб на основі проведеного аналізу надійно встановити та зрозуміти ймовірність успіху компанії.

Таким чином, незважаючи на велику кількість показників ефективності та методів оцінки управління маркетингової діяльності, існують суттєві недоліки їх використання, а зокрема можна виділити наступні вектори, які потребують досліджень:

- велика частина цих показників розраховується на основі експертних оцінок, це означає, що вони не відображають фінансові результати маркетингової політики;

- фінансові показники не враховують зв'язок між маркетингом та вартістю нематеріальних активів компанії (бренд–капіталом та споживчим капіталом);

- нез'ясовно, як відокремити отриманий дохід підприємством від маркетингової діяльності та від доходу отриманого підприємством від іншої діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи доведено, що основи управління маркетинговою політикою підприємства полягають у процесі планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямованого на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб так і підприємство.

Управління маркетинговою політикою підприємства передбачає різнобічне використання привабливих ринкових можливостей. Воно залежить від виробництва і забезпечує випуск виробниками лише тих товарів, які будуть користуватися попитом. Звідси випливає важливість управління маркетинговою політикою підприємства як процесом, що пов'язує виробника зі споживачем через торгівлю і забезпечує зворотні зв'язки між ними. Ця діяльність пов'язана із спрямуванням потоку товарів і послуг від виробника через систему реалізації (у визначених умовах) до кінцевого споживача. Управління маркетинговою політикою підприємства – це організація та реалізація стратегії та тактики просування продукції підприємства до кінцевого споживача в реальних умовах діяльності підприємства.

Етапи управління маркетинговою політикою підприємства можна розділити на чотири категорії: планування, організацію, реалізацію та контроль за проведенням заходів. Кожен з етапів є невід'ємною частиною процесу управління маркетинговою політикою підприємства діяльності та є важливим її елементом. Для здійснення кожного етапу необхідна певна теоретична і практична підготовка.

Методи оцінки управління маркетинговою політикою підприємства дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно в процесі маркетингу реалізуються кожен з етапів управління маркетинговою політикою. Виділяють 3 основні напрямки оцінки управління маркетинговою політикою підприємства:

- оцінка організаційної структури управління.
- оцінка управління (результатів) маркетингових заходів.
- оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Методи оцінки кожного напрямку можна поділити на два способи: на основі експертних оцінок; на основі визначення фінансової оцінки. Метою використання методів оцінки управління маркетингової політикою є контроль, який при ефективному використанні попереджує можливі ризики підприємства.

Важливим інструментом оцінки управління маркетинговою політикою підприємства виступає SWOT-аналіз – метод, суть якого полягає в оцінці слабких та сильних сторін об'єкту. Завдання SWOT-аналізу – дати структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти якісь рішення. Висновки, зроблені на його основі, носять описовий характер без рекомендацій і розстановки пріоритетів.

Для більш повної віддачі від методу використовується також побудова варіантів дій, заснованих на перетині полів. Для цього послідовно розглядають різні поєднання чинників зовнішнього середовища і внутрішніх властивостей компанії. Розглядаються всі можливі парні комбінації і виділяються ті, що повинні бути враховані при розробці стратегії

Загалом можна зазначити, що систематичний підхід до управління маркетинговою політикою підприємства – це краще, ніж просто реакція та імпровізація у відповідь на події. Процес має на увазі постійну роботу над цілями, пошук рішень і неупереджену оцінку фактів для кожного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «SOFT SERVICE»

2.1 Організаційно–економічна характеристика ТОВ «Soft service»

Об'єктом дослідження в даній розрахунковій роботі є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Soft service». Загальні дані про підприємство наведені у табл. 1.1

Таблиця 2.1 – Загальні дані ТОВ «Soft service»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Soft service»
Код ЄДРПОУ	33273907
Дата реєстрації	07.02.2004
Контактна інформація	<u>45400, Волинська обл., місто Нововолинськ, вулиця Луцька, будинок 20</u> Тел: +38 (03344) 43664 +38 (03344) 43663 +38 (03344) 43661
Уповноважені особи	Покінська Наталія Петрівна – генеральний директор
Види діяльності	16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону (основний) 20.16 Виробництво пластмас у первинних формах 22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Форма власності	Недержавна власність
Перелік засновників юридичної особи	Компанія "Сорбес Лімітед"; Адреса: 6301, Баарерштрассе, 32, Цуг, Кантон Цуг, Швейцарія . Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – відсутній.
Розмір статутного капіталу	103 016,00 грн
Дата закінчення формування статутного капіталу	10.11.2006
Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску	17100210803

Закінчення табл. 2.1

Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи	Представництво ТОВ «SOFT SERVICE» у м. Київ Код ЄДРПОУ ВП: 36950932 Місцезнаходження ВП: 01010, м.Київ, Печерський район, вул. Івана Мазепи, 11–Б
	Надвірнянська філія ТОВ «SOFT SERVICE» Код ЄДРПОУ ВП: 39206197 Місцезнаходження ВП: 78400, Івано–Франківська обл., Надвірнянський район, місто Надвірна, вул. Соборна, 163

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Soft service»

Підприємство Swisspan почало свою історію у 1944 році, коли було створено трест «Індустрбуд» та почалося будівництво Костопільського домобудівного комбінату. У 2003 році швейцарська компанія Sorbes AG проінвестувала виробництво заводу та власне створила ТОВ «Soft service». За 16 років на ринку компанія завоювала весь український ринок та вийшла на ринки Західної Європи та Азії. Основним завданням підприємства є створення нових робочих місць та забезпечення продукцією вітчизняного виробництва український ринок. На даний момент, колектив компанії налічує понад 1000 працівників.

Виробництво фанери, як нейтрального з точки зору екології матеріалу сьогодні поступається плитам OSB внаслідок складності та недосконалості отримання вихідної продукції – лущеного шпону. В Європейському регіоні давно спостерігається скорочення питомої ваги. Транспортування фанери в загальному обсязі споживання листових деревних матеріалів, яке сьогодні складає 7,9%. Загальне виробництво фанери зменшилося на 7,2 %, причому обсяги випуску з хвойних порід збільшилися на 0,9 %, а з листяних – зменшилися на 13,9%. Найбільшими виробниками фанери з листяних порід в Європі є Фінляндія, Латвія, Польща, Італія, з хвойних порід – Фінляндія, Австрія, Франція, Португалія, Чехія. Щодо плит OSB, то в Європейському регіоні їх виробництво зросло на 9,9 % в 2017 році. Найбільшими виробниками є Німеччина, Румунія – по 1,3 млн м³ /рік, найбільшими експортерами за минулий рік були Румунія, Німеччина, Чехія, Латвія. Основна частина плит

OSB експортується в країни Близького Сходу та Африки. Споживання цих плит в минулому році зросло на 14,6 % завдяки збільшеному попиту будівельної галузі (54 % проти 50 % в 2017 р.), а найбільшими споживачами були Німеччина, Румунія і Франція.

Хоча кон'юнктура на ринку листових матеріалів європейського регіону після періоду стагнації поступово покращується, виробники стикаються з проблемою підвищення цін на смоли та енергію. Обсяг виробництва фанери клеєної в Україні протягом останніх трьох років майже не змінювався і становив в середньому 179 тис.м³., причому значна частина з нього експортується. Найбільшим заводом є ТЗОВ «Одек Україна» (Оржів, Рівненська обл.), де в 2017 р. виготовлено 84 тис. м³ фанери. На другому місці – ТЗОВ «Костопільський ФЗ» (Рівненська обл.) з обсягом виробництва за той самий період – 30 тис.м³ фанери. Всього в країні виготовляють фанеру та гнотоклеєні деталі сім заводів, серед яких, як досить потужні та стабільно працюючі слід відмітити ПАТ «Фанплит» (Київ) та ТЗОВ «Солідвуд» (Корюківка, Чернігівська обл.). Плити OSB імпортують з Польщі, Чехії Румунії, Австрії («Еггер»), Словаччини («Бучина»). Дані про обсяги виготовлення вітчизняних плит OSB відсутні, хоча підприємство «Кроно» в Кам'янці Бузькій на Львівщині з 2014 року декларує про випуск плити OSB/3.

ТОВ «Soft service» територіально знаходиться у місті Нововолинськ Волинської області та має філію у місті Надвірна Івано–Франківської області. Особливістю цієї філії є цех імпрегнування (перший і єдиний на теренах усього Радянського Союзу). Саме там виробляється декоративна плівка, яка постачається уже на виробництво у місті Нововолинськ та в філію корпорації з іноземними інвестиціями у Естонії.

ТОВ «Soft service» проводить свою діяльність з метою задоволення потреб споживача. У лінійці декорів ламінованих ДСП їх налічується близько 250 видів. Виробництво спрямоване на виготовлення якісних плит та сміливі дизайнерські рішення. Робота ТОВ «Soft service» орієнтується на розширення ринків збуту, примножуючи свої можливості та потенціал. Значний акцент

робиться на екологічній безпеці та підвищенні рівня умов праці на підприємстві [5]. Підприємство не належить до добровільних об'єднань.

Організаційна структура ТОВ «Soft service» за даними на 1 квітня 2018 року подана на рис.2.1. За її даними на підприємстві працює 550 чол. (з них 8 сумісників), 295 чол. у Надвірнянській філії, решта у представництві в місті Києві.

Колективний договір включає в себе загальні положення, вісім розділів та заключні положення. У додатках договору вказані схема тарифних ставок та посадових окладів, положення про позбавлення премії, список професій працівників, які мають право на доплату за роботу в шкідливих умовах праці, список професій та посад, які користуються правом на пенсію за вислугу років, перелік професій, робота яких пов'язана із забрудненням, і яким безкоштовно видається господарське мило та інші. Особливу увагу варто звернути, що в межах колективного договору виділяється список посад керівників, спеціалістів та службовців, яким надається додаткова відпустка за роботу з підвищеним нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням (Додаток Б).

ТОВ «Soft service» має потужну Первинну профспілкову організацію ТОВ «Soft service» (код ЄДРПОУ 26009613). Підприємство також веде активну громадську, соціальну та екологічну діяльність.

Продукція, що виготовляється на ТОВ «Soft service» відповідає міжнародній сертифікації Forest Stewardship Council (FSC), яка підтверджує, що деревина на виробництво надходить з лісів, де господарство ведеться відповідально, а ліси після вирубки відновлюються, а також відповідає нормам європейських стандартів E1. Згідно з класифікацією продукції FSC, ТОВ «Soft service» виготовляє particleboard (W8.2; деревинностружкові плити) та Smooth-surface panel (W8.2.4; деревинні плити з опорядженою поверхнею).

За Українським класифікатором товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД) ТОВ «Soft service» виготовляє плити деревостружкові шліфовані – ДСП (код 4410 11 10 00) та плити деревостружкові покриті папером,

просоченим меламіно–формальдегідною смолою – ЛДСП (код 4410 11 30 00). За Державним класифікатором продукції та послуг (ДКПП) ТОВ «Soft service» виготовляє плити деревностружкові та аналогічні деревинні плити з деревини, покриті ізоляційним папером, просоченим меламіновою смолою (код 20.20.13.370).

У 2019 році ТОВ «Soft service» почало виготовляти плити з застосуванням технології Ecoline Panel (ELP). Це деревинностружкові плити з низькою емісією формальдегіду (≤ 4 мг / 100г.). Вони виготовлені за спеціальною технологією та сертифіковані згідно міжнародних стандартів, екологічних норм та правил. Дані плити відповідають вимогам: CARB Phase 2 (Стандарт «California Air Resources Board», щодо емісії формальдегіду), IKEA IOS–MAT 0003 (екологічний стандарт, розроблений компанією IKEA, що встановлює вимоги до норм хімічних речовин в продукції) та US EPA (управління з охорони довкілля США, щодо норм викидів хімічних речовин, описаних в розділі 770.10 Title VI Toxic Substances Control Act (TSCA)).

Технологія виготовлення деревностружкової плити є технічно складною та відбувається у декілька етапів. Для виготовлення ДСП потрібен подрібнений ліс (технологічна тріска та тирса). Її постачають із сусіднього лісопилного підприємства, або ж виготовляють самостійно на цеху ПТС. Також потрібна клейка речовина (смола), що виготовляється в цеху синтетичних клеїльних смол. Підготовані матеріали, в цехах ДСП формуються в плити. Далі, у продаж уже може надходити плита з опорядженою (шліфованою) поверхнею. В протилежному випадку, вона відправляється в цех ламінування, де покривається декоративною плівкою. Потім уся готова плита відправляється на склад цеху комплектування, який відповідає за формування замовлень та відправку плити до споживача. Технологічний опис виготовлення деревностружкових плит на базі цеху ДСП–1 та ДСП–2 та опис виготовлення ламінованої плити на базі цеху ламінування ТОВ «Soft service» подано у Додатку В.

Стружкові плити є найпоширенішим матеріалом для виготовлення меблів

та в багатьох інших галузях. Однак, таке виробництво є дуже капіталомістким, потребує складної сертифікації та не можливе без цілої системи налагодженого забезпечення матеріалами. Саме через в Україні не більше десятка підприємств, що виготовляють ДСП та ЛДСП. ТОВ «Soft service» є найпотужнішим та найбільшим з них. Прямим конкурентом є ТОВ «Свисс», що входить до складу швейцарської групи Swiss Group та налічує виробництва у Львівській області – м. Кам'янка Бузька, в Івано–Франківській області – смт. Брошнів–Осада та у Харківській області – смт. Солоніцівка [4]. Варто зауважити, що ТОВ «Soft service» зосереджене на виробництві лише ДСП та ЛДСП, в той час як ТОВ «Свисс» займається ще іншими видами деревооброби, зокрема виготовленням стільниць. Саме цей фактор забезпечує ТОВ «Soft service» першість у цій сфері. Підприємство має ширший каталог своєї продукції, займається удосконаленням виробництва та налагодженням експорту своєї продукції.

Цікавим є те, що у 2015–2016 роках ТОВ «Soft service» було неприбутковим підприємством, так як втратило значну частку ринку в Росії. Але воно дуже швидко знайшло нові можливості в Європі та за океаном і знову максимізує свої прибутки. Зрозуміло, що це не дає можливості підвищувати ціну для українського ринку, так як тут існує внутрішня конкуренція, але продукція на експорт відзначається дуже високим рівнем рентабельності, так як є дешевшою за європейську і відповідає всім міжнародним стандартам та вимогам. Організаційна структура забезпечує ефективне здійснення обов'язків кожним працівником фірми. До переваг такої структури слід віднести можливість організовувати управління виробничими процесами за лінійною схемою та паралельне надання функціональними підрозділами методичної допомоги виконання управлінських завдань для відповідних лінійних керівників. Основним недоліком організаційної структури є затягування строків підготовки управлінських рішень та передання інформації. Однак, враховуючи середні розміри підприємства, ці недоліки не здійснюють великого впливу безпосередньо на його процес функціонування. Тобто лінійно–функціональна структура управління є найбільш оптимальною для підприємства. (рис. 2.1)

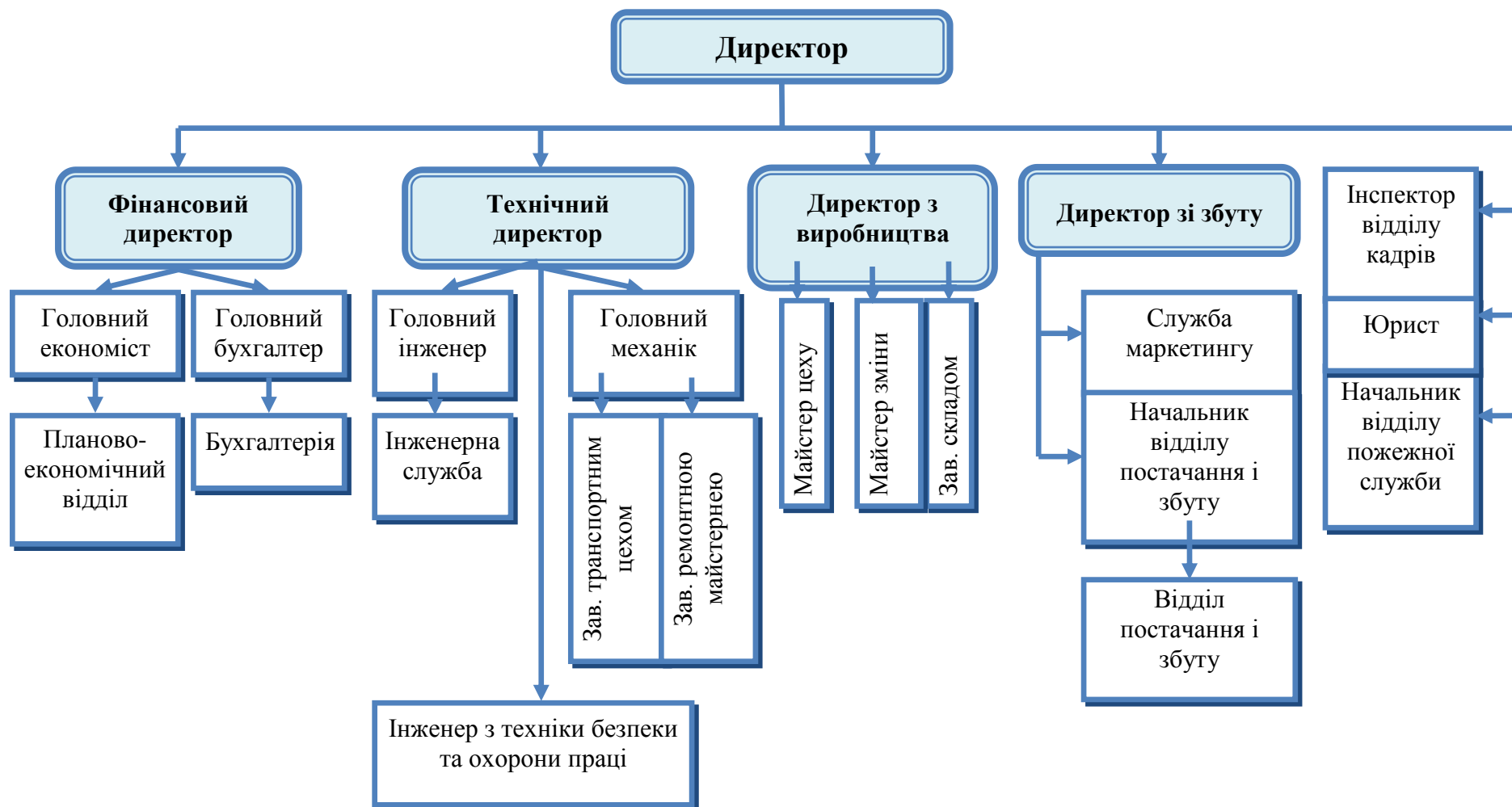


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Soft service»

Джерело: складено автором

Управління поточною діяльністю товариства здійснюється директором. Він вирішує всі питання діяльності товариства: розробляє поточні плани діяльності товариства та заходи, необхідні для вирішення поставлених завдань, затверджує щорічний кошторис, ціни на продукцію, штатний розклад, посадові оклади та премії, вирішує всі питання прийняття та звільнення персоналу, видає довіреності на дії від імені товариства.

В підпорядкуванні директора знаходяться: фінансовий директор, технічний директор, директор по виробництву, начальник збуту, інспектор відділу кадрів, юрист та начальник відділу пожежної служби.

Фінансовому директору підпорядковуються головний економіст та головний бухгалтер. Цей сектор забезпечує прогнозування виробництва, бухгалтерський облік та аналіз результатів фінансової діяльності.

Директор по виробництву реалізує управлінські функції через майстра цеху та майстрів зміни, які керують роботою виробничих ланок підприємства. В його підпорядкуванні знаходиться і завідуючий складом.

Питаннями збуту продукції, просуванням її на ринок, вивченням та аналізом наявних та потенційних ринків збуту займається служба маркетингу та начальник відділу постачання і збуту на чолі з директором по збуту.

Контроль за перебігом технологічного процесу, станом машин і механізмів, технологічного обладнання, безпекою та охороною праці здійснює технічний директор, у підпорядкуванні якого знаходяться головний інженер, головний механік та інженер з техніки безпеки та охорони праці.

Юрист забезпечує правовий аспект діяльності підприємства: займається підготовкою договорів і контрактів підприємства, здійснює аналіз випуску реклами і публічних заяв підприємства з юридичної точки зору, консультації в галузі права тощо.

Питаннями забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, набору, відбору та розвитку персоналу займається інспектор відділу кадрів. Начальник відділу пожежної безпеки займається питаннями забезпечення пожежної безпеки на підприємстві.

2.2 Аналіз фінансово–економічного стану підприємства «ТОВ «Soft service»

Важливе значення для підвищення ефективності фінансової діяльності має розміщення і групування активів підприємства. Аналіз основних фондів підприємства дозволяє визначити стан, структуру та динаміку основних і оборотних активів підприємства, основні групи основних та оборотних активів підприємства, необхідних для забезпечення технологічного процесу, основні методи планування потужності підприємства та потреби в основних і оборотних активах.

Динаміка зміни суми зносу та первісної вартості основних засобів ТОВ «Soft service» зображено на рисунку 2.2.

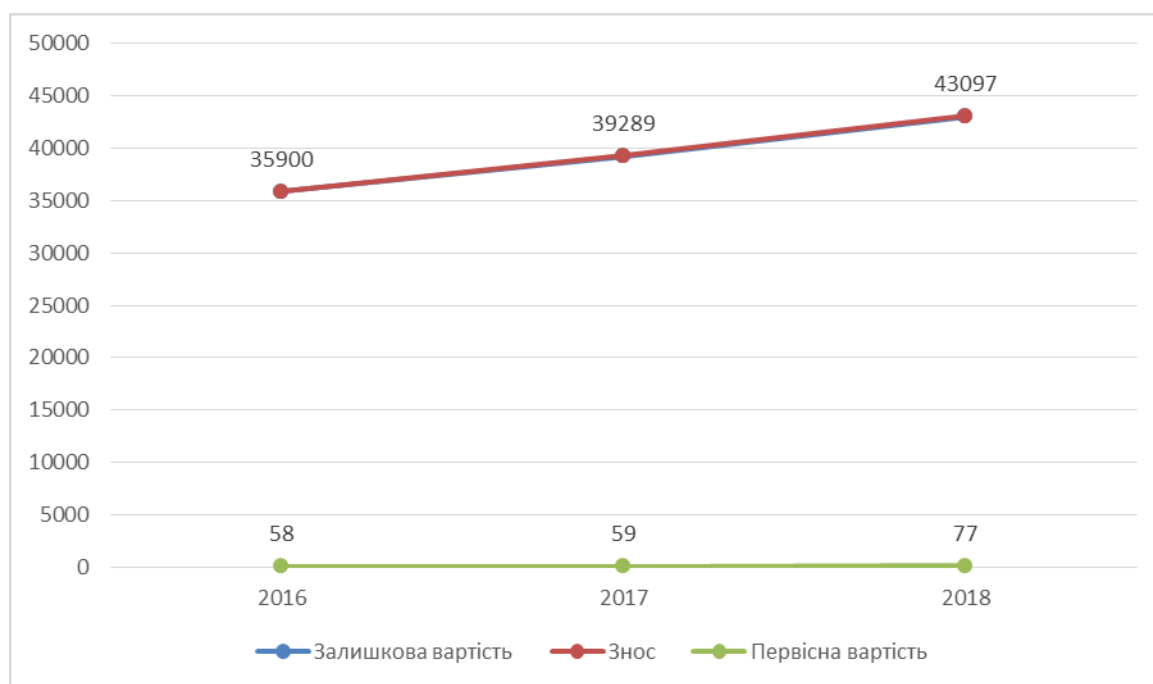


Рисунок 2.2 – Вартість основних засобів ТОВ «Soft service»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Рисунок 2.1 дозволяє зробити висновок, що усі дані показники збільшуються з кожним роком, але різними темпами. Варто зауважити, що сума зносу збільшується значно швидше, ніж первісна вартість основних засобів.

Для характеристики забезпечення підприємства основними засобами

розглянемо наступні показники: фондомісткість; фондоозброєність; коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства.

Стан основних засобів характеризують через такі коефіцієнти: коефіцієнт зносу; коефіцієнт придатності основних засобів.

До показників, які характеризують ефективність використання основних засобів, належать: фондovіддача основних засобів; рентабельність основних засобів.

Розрахунок даних показників наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники стану та ефективності використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Характеристика	Роки			Відхилення : +,- 2018 р. до:	
			2016	2017	2018	2016	2017
Фондомісткість	Φ_k/V_p	Характеризує забезпеченість підприємства ОЗ	0,576	0,564	0,64	0,064	0,077
Фондоозброєність	$\Phi_k/Ч$	Показує величину ОЗ на працівника	0,142	0,124	0,242	0,100	0,118
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні п/п	Φ_3/M	Відображає питому вагу залишкової вартості ОЗ у загальній вартості майна п/п	0,572	0,309	0,269	-0,303	-0,04
Коефіцієнт зносу основних засобів	$З_o/\Phi_k$	Показує ступінь зносу основних засобів	0,258	0,323	0,175	-0,083	-0,148
Коефіцієнт придатності основних засобів	$1-K_3$	Відображає частину ОЗ придатну до експлуатації	-1,580	-2,234	-0,746	0,834	1,488
Фондовіддача	V_p/Φ_k	Відображає суму виробленої продукції на одну гривню ОЗ	1,735	1,775	1,562	-0,174	-0,213
Рентабельність ОЗ	$\Pi_6/\Phi_k * 100\%$	Визначає ступінь використання ОЗ	29,20%	44,28%	80,66%	0,515	0,364

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Проаналізувавши отримані результати, можна зробити висновок, що аналізоване підприємство забезпечене основними засобами, до того ж фондомісткість з кожним роком зростає. У порівнянні з 2017 роком, у 2018 році показник фондоозброєності зріс майже вдвічі (з 0,124 до 0,242). Це є

позитивною тенденцією. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства показав негативну тенденцію до скорочення. Цей коефіцієнт повинен становити не менше 0,5; такій нормі від відповідав лише у 2016 році.

Коефіцієнт зносу основних засобів на критичному рівні, але його значення зменшується, і в даному це є позитивна тенденція так як його нормативне значення $< 0,5$. Частка основних засобів, що придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності взагалі є від'ємною, але має тенденцію до зменшення.

Фондовіддача поступово зменшується, це свідчить про зниження ефективності використання основних фондів та є негативним явищем на підприємстві. Стрімкими темпами зростає рівень рентабельності основних засобів, це вказує на ефективне використання активів, що приймають участь у процесі формування доходу (див. рис. 2.3).

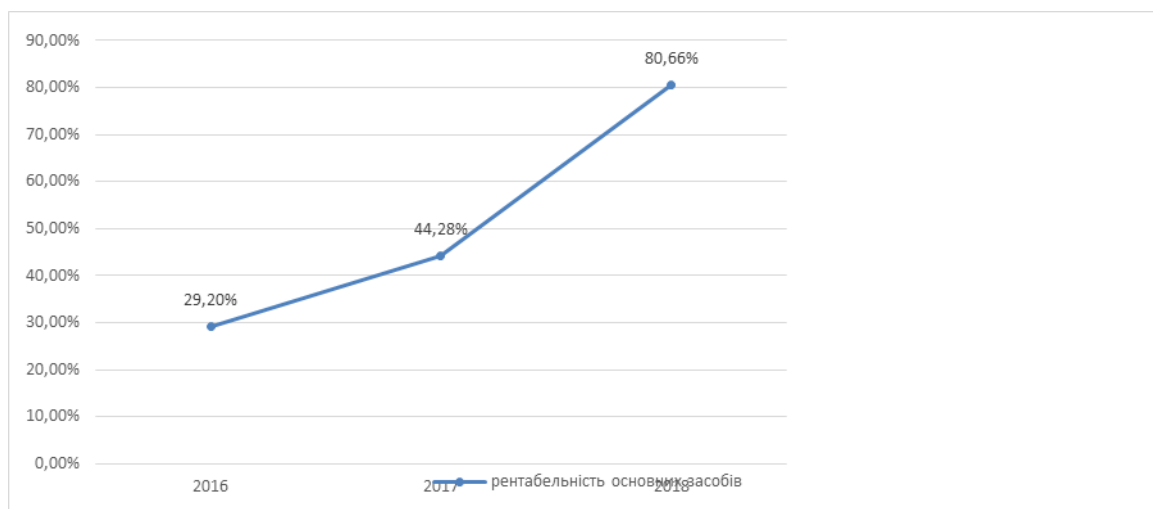


Рисунок 2.3 – Рентабельність основних засобів ТОВ «Soft service»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Аналіз майнового стану підприємства характеризує такі показники, як: коефіцієнт зносу; коефіцієнт оновлення визначає інтенсивність капітальних інвестицій; коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів. Аналіз майнового стану представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз майнового стану

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення: +,- 2018 р. до:	
		2016	2017	2018	2016	2017
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду	0,721	0,764	0,636	-0,085	-0,128
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року	1,122	1,145	0,492	-0,629	-0,653
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду	2,301	2,824	3,547	1,247	0,347
Загальний коефіцієнт надходження	Вартість ОЗ, що надійшли за звітний період / Вартість ОЗ на кінець періоду	0,313	0,270	0,179	-0,134	-0,091
Коефіцієнт приросту основних засобів	(Вартість введених в експлуатація ОЗ – Вартість ОЗ, що вибули)/ Вартість ОЗ на кінець періоду	-1,459	-2,088	-1,254	0,205	0,835

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Результати розрахунків відображені на рисунку 2.4. З нього зрозуміло, що коефіцієнт зносу значно зменшився у 2017 році порівняно з попереднім роком. Однак, його значення досі є вищим нормативного. Коефіцієнт оновлення також значно зменшився, що є негативним фактом, але його значення досі в межах норми. Щодо коефіцієнту вибуття, то простежується його позитивне стрімке зростання, що характеризує інтенсивне вибуття основних засобів, які морально застарілі, зношені або непридатні.

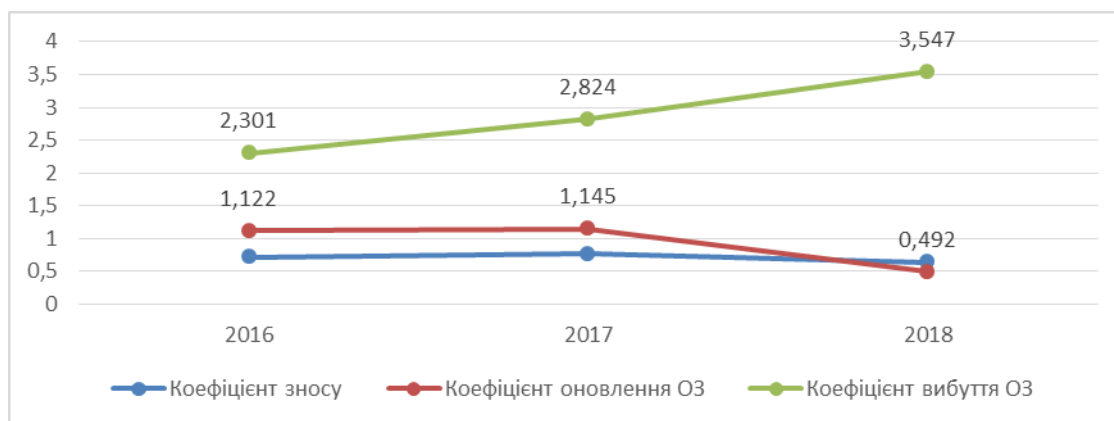


Рисунок 2.4 – Показники майнового стану ТОВ «Soft service»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

В ході дослідження доцільно проаналізувати доцільним показники ділової активності ТОВ «Soft service», що наведені у таблиці 2.4. Серед них виділяємо наступні: коефіцієнт оборотності оборотних засобів; коефіцієнт оборотності запасів. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності

Показник	Формула для розрахунку	Рік		
		2016	2017	2018
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	Чд / Середня вартість оборотних засобів	3,014	2,040	1,994
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Середньорічна вартість запасів	14,835	6,712	6,845
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня Σ дебіторської заборгованості	19,535	13,953	14,825
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума кредиторської заборгованості за товари і послуги.0	28,026	5,834	8,949
Коефіцієнт тривалості одного обороту	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	121,082	178,904	183,019
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,685	26,160	24,620
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	13,023	62,561	40,786

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Аналіз коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості показав динаміку уповільнення оборотності, так як у 2016 році запаси здійснили 14,835 оборотів за рік, а у 2018 році 6,845 оборотів.

Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості мають тенденцію до зменшення. Це може означати, що дебітори виплачують заборгованості рідше або збільшують суми своїх заборгованостей і підприємство має нові зобов'язання. Коефіцієнт тривалості одного обороту показує, що тривалість обороту за аналізований період збільшилася від 121 до 183 днів.

Тривалості одного обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей подана на рис. 2.5. Звідси зрозуміло, що дебіторська заборгованість отримується швидше (24 дні у 2018 році), ніж виплачується кредиторська (40 днів у 2018 році).

Цікаво, що у 2016 році ситуація була зворотною: кредиторська заборгованість виплачувалася швидше (за 13 днів), а дебіторська отримувалася за 18 днів.

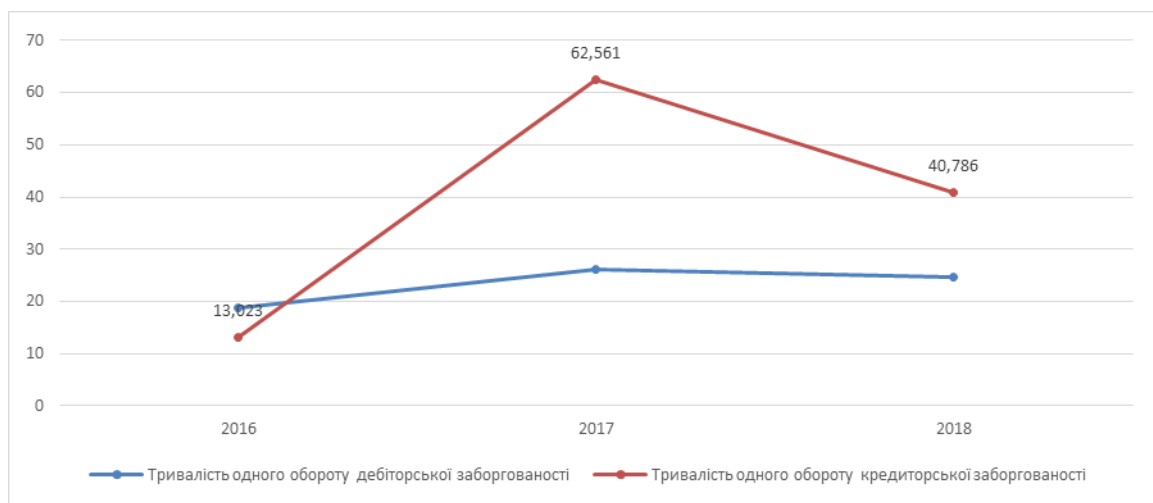


Рисунок 2.5 – Тривалості одного обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «Soft service»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Аналіз ефективності трудових ресурсів ТОВ «Soft service» наведено у табл. 2.5. У ньому розглянуто наступні показники: вартісний показник

продуктивності; коефіцієнт обороту за наймом; коефіцієнт обороту за вибуттям; коефіцієнт стійкості персоналу.

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «Soft service»

Показник	Формула для розрахунку	Рік			Відхилення: +, – 2018 р. до:	
		2016	2017	2018	2016	2017
Вартісний показник продуктивності (П)	$\Pi = \text{Чд} / \text{Чоб}$	2,252	3,206	3,694	1,442	0,488

Закінчення табл. 2.5

Коефіцієнт обороту за наймом (Кн)	$K_n = \Pi / \text{Чоб}$	0,026	0,015	0,042	0,017	0,027
Коефіцієнт обороту за вибуттям (Кв)	$K_v = 3 / \text{Чоб}$	0,020	0,020	0,012	–0,008	–0,008
Коефіцієнт стійкості персоналу підприємства (Кс)	$K_c = \text{Ч1} / \text{Чоб}$	0,028	0,019	0,027	–0,001	0,008

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

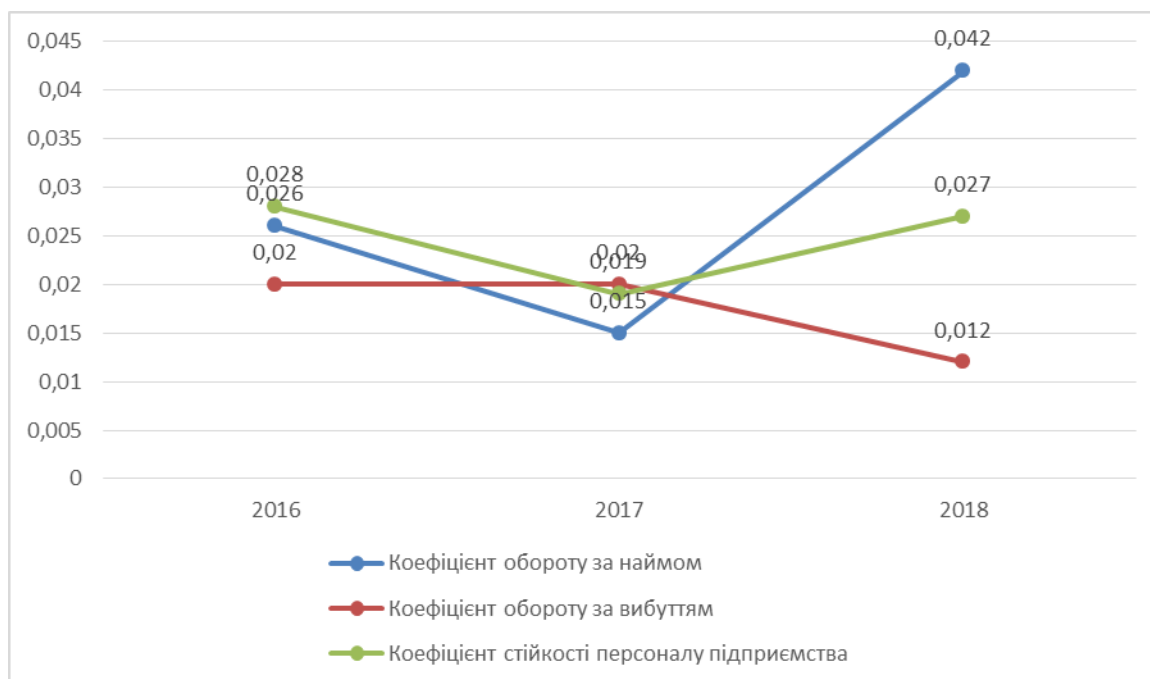


Рисунок 2.6 – Порівняльна діаграма коефіцієнтів обороту за наймом, за вибуттям та стійкості підприємства ТОВ «Soft service»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, як бачимо, вартісний показник продуктивності стрімко зростає: від 225,268 у 2016 році до 369,449 у 2018 році, що є хорошою тенденцією. Проаналізувавши отримані дані, будуємо рис. 2.6. З нього бачимо тенденцію до зростання показників обороту за наймом та стабільності підприємства. Коефіцієнт обороту за вибуттям має найменше значення.

Це все легко пояснити, якщо ознайомитися з специфікою підприємства. Виробництво знаходиться в невеликому місті, для якого не характерна швидка плинність кадрів. Більшість звільнень стосується працівників пенсійного віку та звільнень за порушення робочої дисципліни. Варто зазначити, що більшість людей працюють на цьому підприємстві все своє життя і дуже тримаються за своє робоче місце. Щодо найму, то у 2018 році показник є найвищим і це пояснюється змінами у організації роботи та збільшенні потужностей виробництва. У 2018 році ТОВ «Soft service» отримав нову сертифікацію на виробництво екологічної плити, а для цього було необхідне залучення нових висококваліфікованих працівників.

Розглянемо одні з основних економічних показників ТОВ «Soft service»

Таблиця 2.6 – Аналіз рентабельності ТОВ «Soft service»

Показники	Одиниці виміру	2016р.	2017р.	2018р.
Товарооборот	тис. грн.	61232,6	69768,4	73224,6
Дохід від реалізації товарів, послуг	тис. грн.	8461	10736,4	10961,0
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг	тис. грн.	7554,4	9255,6	9531,3
Валовий прибуток	тис. грн.	2514,6	2237,1	2224,1
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5039,8	7018,5	7307,2

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Soft service»

У 2016 р. спостерігаються позитивні зміни за більшістю показниками:

збільшення товарообороту – 13,9 %, збільшення доходу від реалізації послуг – 26,9 %, чистий дохід – 22,5 %, фонду оплати праці – 24,6 %, збільшення чисельності працівників – 9,59 %. Відбувається ріст витрат на 1 грн. собівартості реалізованої продукції, а також збільшується продуктивність праці на 3,9 %.

Проте, товарооборот у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшується на 5 %, дохід від реалізації послуг – на 2,1 %, чистий дохід – на 2,8 %, збільшується чисельність персоналу (на 15,9 %), та збільшуються витрати на оплату праці – на 52,7. Зменшуються витрати на 1 грн. вартості реалізованої продукції у 2017 р. порівняно із 2016 р. (на 3,3 %).

Дані показники проілюструємо на рисунку 2.7.

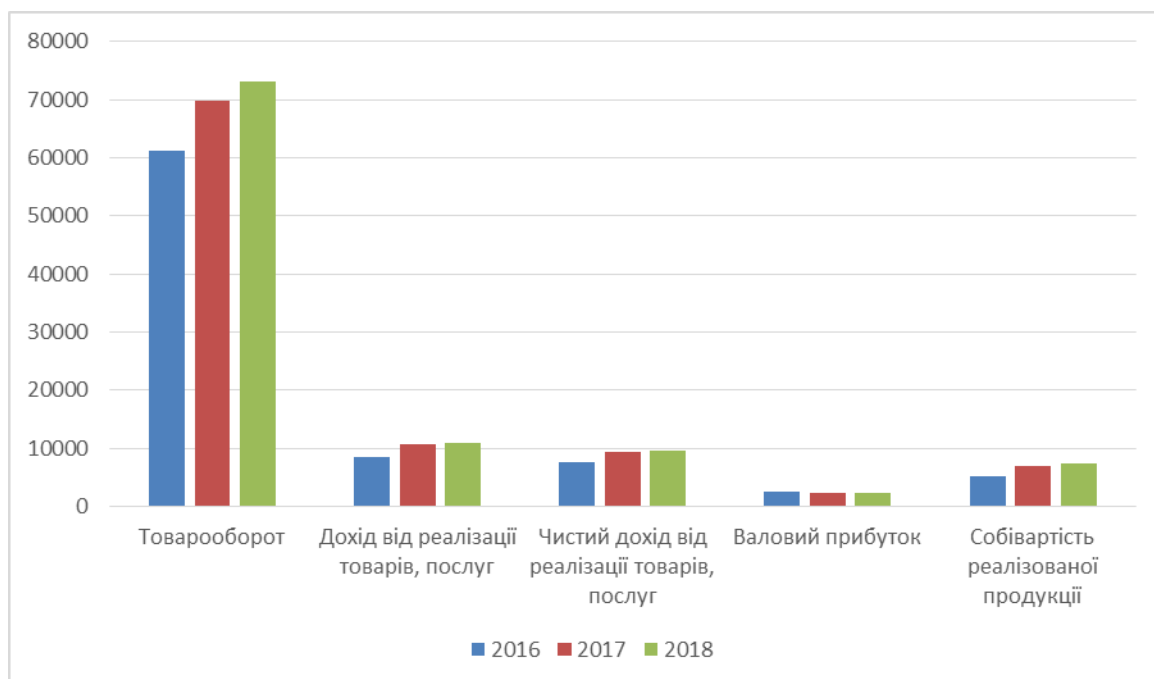


Рисунок 2.7 – Основні економічні показники ТОВ «Soft service»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Таким чином, вирішальною умовою зниження собівартості послуг служить безперервний технічний прогрес. Запровадження нової техніки, комплексна механізація і автоматизація виробничих процесів, вдосконалення технології, запровадження прогресивних видів матеріалів дозволяють значно знизити собівартість послуг.

Також, можна запропонувати на підприємстві провести розширення спеціалізації та кооперації. Для цього підприємству потрібно встановити найраціональніші кооперативні зв'язки між підприємствами в тих галузях, які прямим чином пов'язані з основною діяльністю підприємства.

В даному підрозділі аналізуються витрати на виробництво продукції за калькуляційними статтями та елементами витрат, витрати на одну гривню обсягу виробленої продукції.

Аналіз прибутку підприємства передбачає визначення структури й динаміки кожного з елементів, що формують прибуток. Важливим також є дослідження основних факторів, що впливають на зростання чи зниження прибутку підприємства. Аналіз загального фінансового стану підприємства передбачає розрахунок показників платоспроможності, ліквідності, ділової активності, а також визначення факторів, що вплинули на зміну динаміки даних груп показників. Перш за все, було здійснено аналіз основних фінансово–економічних показників діяльності ТОВ «Soft service» (див. табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Аналіз основних фінансово–економічних показників діяльності ТОВ «Soft service»

Показник	Роки			Відхилення: +,– 2018 р. до:	
	2016	2017	2018	2016	2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	220763	315121	453960	233197	138839
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	–206218	–292342	–399285	–193067	–106943
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	14545	22779	54675	40130	31896
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	232	–25549	–9613	–9845	15936
Необоротні активи, тис. грн.	15166	44127	77839	62673	33712
Оборотні активи, тис. грн.	71982	122479	174475	102493	51996
Поточні зобов'язання, тис. грн.	13696	62098	65175	51479	3077
Власний капітал, тис. грн.	40398	14882	5269	–35129	–9613
Чисельність працівників на кінець періоду (осіб)	980	983	1020	40	37

Кількість прийнятих на роботу працівників за рік, чол.	25	15	52	27	37
Кількість звільнених працівників за рік, чол.	20	12	15	-5	3
Кількість працівників, які працюють увесь рік, чол.	935	956	953	18	-3
Середньорічна кількість акцій (шт.)	—	—	—	—	—

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Проаналізувавши отримані дані, можна зробити висновок, що виручка від реалізації продукції, собівартість та валовий прибуток пропорційно зростають з кожним роком. З цього логічного ряду випадає значення чистого прибутку (збитку), так як він немає прямих залежностей від вищезгаданих працівників і залежить більше від організації діяльності підприємства, системи оподаткування і т.д.

Графічно це зображено на рис. 2.8 нижче. Чисельність працівників уже було проаналізовано у попередньому розділі, але ці дані тепер наводяться в якісній, а не у відносній формі.

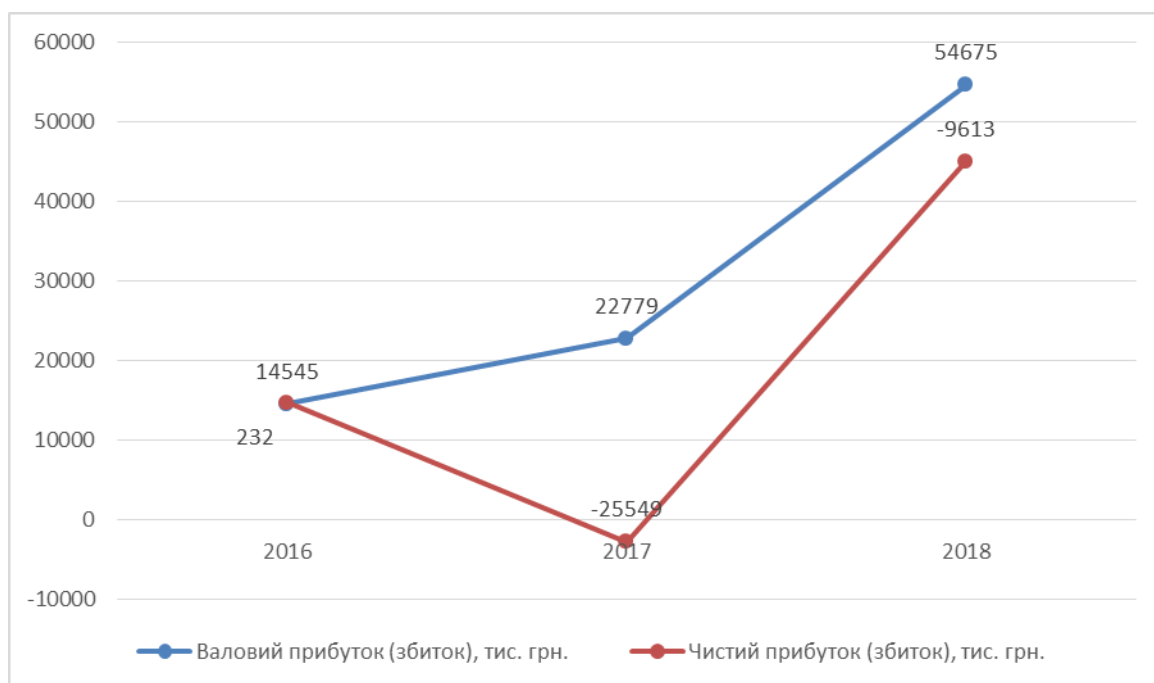


Рисунок 2.8 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Soft service»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Проведено аналіз платоспроможності ТОВ «Soft service» за аналізований період, результати якого відображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Soft service»

Показники	Розрахунок	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення (+; –)
1. Платіжні засоби:	x	x	x	x
– каса і поточний рахунок	1	1930	15776	13846
– готова продукція та товари	2	24116	31399	7283
– дебіторська заборгованість	3	11301	30621	19320

Закінчення табл. 2.8

Разом платіжних засобів	4	37347	77796	40449
2. Платіжні зобов'язання разом:	5	46750	247045	200295
– коефіцієнт платоспроможності	$6=1/5$	0,0413	0,0639	0,0226
– перевищення платіжних засобів	$7=4\geq 5$	–	–	x
– перевищення платіжних зобов'язань	$8=5\geq 4$	+	+	x

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Провівши розрахунки, з'ясувалося, що обсяги готової продукції та товарів за аналізований період (2016–2018 роки) збільшилися на 7 283 тис. грн., це свідчить про те, що продукція залежується на складі і не реалізовується. Негативним фактом є те, що збільшився обсяг дебіторської заборгованості на 19 320 тис. грн. та кредиторської на 200 295 тис. грн.

Однак, якщо з'ясувати які події відбувалися за цей час на підприємстві, то ми зможемо пояснити ці явища. До 2015 року підприємство виробляло менше продукції, так як втратило значну частку ринку в Росії, а у 2017 ТОВ «Soft service» збільшив своє виробництво та почав налагоджувати нові ринки збуту.

Наступним кроком буде проведення аналізу ліквідності підприємства. Для цього розглянемо наступні показники: коефіцієнт покриття; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт поточної ліквідності; співвідношення

кредиторської та дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Soft service»

Показник	Оптимальне значення	Рядки в балансі	Роки		
			2016	2017	2018
Коефіцієнт покриття	1,0 – 2,0/3,0	(1195–1170) / 1695	5,255	1,972	2,677
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,6	(1165+1160)/ 1695	0,141	0,151	0,242
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,2 – 0,25	(1195–1100) / 1695	1,671	0,762	0,898
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	<1,0	1695/ 1125	1,212	2,751	2,128

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Якщо значення коефіцієнта покриття перевищує 1 (як у даному випадку), то можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2016 та 2017 роках було на не достатньому рівні, а у 2018 році це значення уже перевищує 0,2, це означає, щол цей показник знаходиться на середньому рівні. Значення коефіцієнта поточної ліквідності вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. В даному випадку цей показник в нормі. Отримані результати будуюмо на рис.2.9. З нього можна прослідкувати динаміку і зрозуміти, що всі три показники розвивається аналогічно і станом на 2018 рік вони всі демонструють високий та хороший рівень розвитку підприємства.

Наступним кроком нашого аналізу буде аналіз платоспроможності ТОВ «Soft service», що представлений в табл. 2.10 та передбачає розрахунок наступних показників: коефіцієнт платоспроможності(автономії); коефіцієнт фінансової стабільності; коефіцієнт фінансового левериджу; коефіцієнт забезпеченості власними коштами; коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Усі негативні тенденції, що було виявлено за допомогою цього аналізу відображено на рис. 2.10.

Коефіцієнт автономії має оптимальне значення 0,5 – ні один із результатів

не досягає цього рівня, що свідчить про низький рівень автономності підприємства, а відповідно і низький рівень платоспроможності. Варто зазначити, що простежується негативна тенденція до зменшення цього значення.

Низьке значення показника фінансової стабільності не обов'язково означає високий ризик банкрутства. І навпаки, високе значення показника може вказувати на неповне використання потенціалу. При аналізі цього показника потрібно звертати увагу на специфіку виробництва. У 2016 році значення 1,2 однозначно є позитивним показником, а його спад до 0,03 у 2018 році є негативним фактором та демонструє тенденцію до зниження фінансової стабільності.

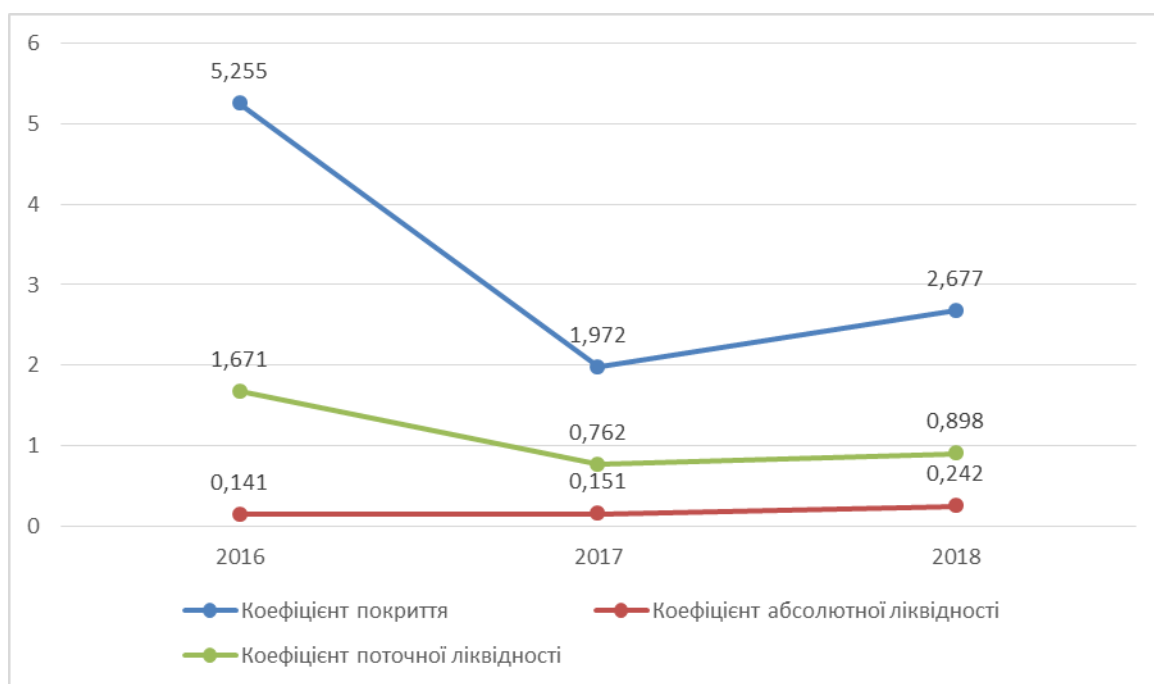


Рисунок 2.9 – Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Soft service»
Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Таблиця 2.10 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Soft service»

Показник	Формула	Рядки балансу	Роки			Відхилення : +, – 2018 р. до:	
			2016	2017	2018	2016	2017
Коефіцієнт	ВК / Пасив балансу	1495/1900	0,464	0,089	0,021	–0,443	–0,068

платоспроможності (автономії)							
Коефіцієнт фінансової стабільності	ВК / Джерела залучених коштів	$1495 / \Sigma(1595; 1600; 1610 - 1665)$	1,222	0,166	0,029	-1,193	-0,137
Коефіцієнт фінансового левериджу	Довгострокові зобов'язання / ВК	1595/1495	0,818	6,022	34,517	33,699	28,495
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	(ВК – Вартість ОЗ) / Вартість оборотних засобів	$(1495 - 1011) / 1195$	-0,131	-0,298	-0,358	-0,227	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	власні оборотні кошти/власний капітал	1300/1495	2,157	11,2	47,886	45,729	36,691

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

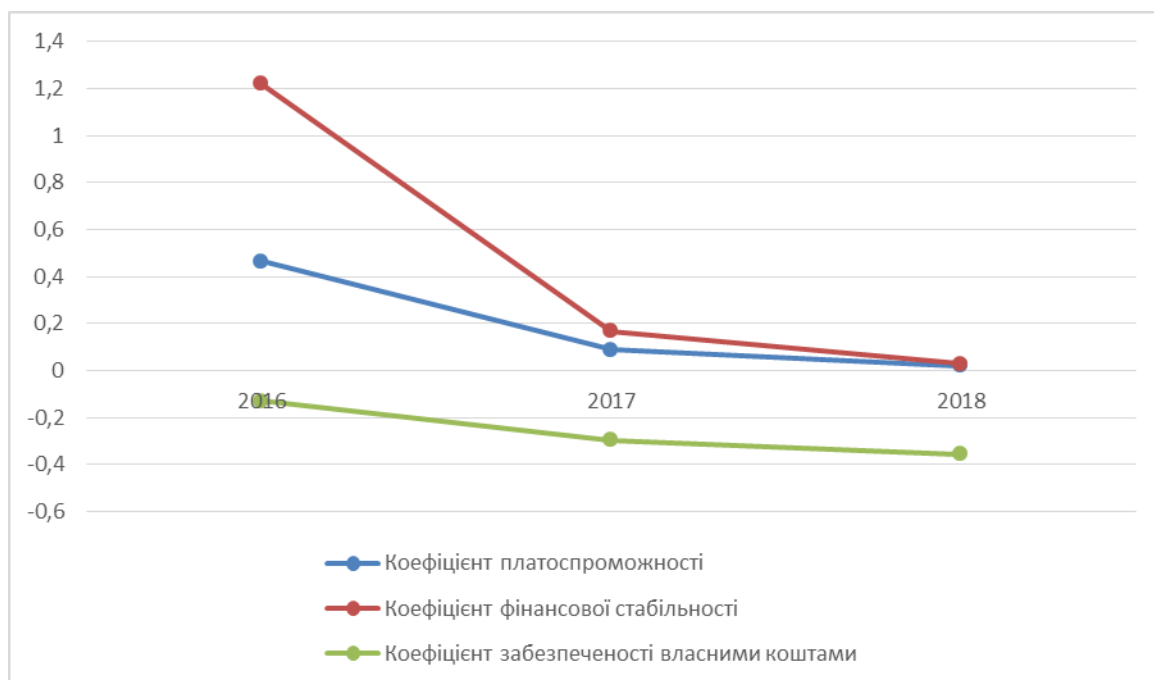


Рисунок 2.10 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Soft service»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Якщо ефект фінансового левериджу додатній, то додаткове залучення кредитних коштів є бажаним. Усі розраховані значення цього коефіцієнта свідчать про існування фінансового ризику щодо втрати фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Для коефіцієнта забезпеченості власними коштами нормальним вважається значення $> 0,1$, але усі розраховані показники мають від'ємне значення. Це означає, що підприємство не достатньо забезпечене власними

коштами.

Також було проведено аналіз рентабельності ТОВ «Soft service». Результати представлені в таблиці 2.11. Розглянемо такі показники: коефіцієнт рентабельності чистих активів; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу; коефіцієнт рентабельності продукції; рентабельність продажу

Таблиця 2.11 – Аналіз рентабельності ТОВ «Soft service»

Показник	Розрахунок	Роки		
		2016	2017	2018
Коефіцієнт рентабельності чистих активів	Прибуток від реалізації продукції / Валюта балансу	0,004	–0,201	0,046
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	чистий прибуток/власний капітал	0,006	–1,717	1,824
Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу	Чистий прибуток / Інвестований капітал	0,003	–0,244	0,051
Коефіцієнт рентабельності діяльності	прибуток від реалізації/ витрати на виробництво продукції	1,071	1,078	1,137
Коефіцієнт рентабельності продукції	чистий прибуток/загально виробнича собівартість	0,001	–0,087	0,024

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Для коефіцієнта рентабельності чистих активів нормативним є значення $\geq 0,14$. Усі розраховані значення є значно меншими цього нормативу, це означає що рівень прибутку є не достатньо великим, або ж взагалі на підприємстві має місце збиток.

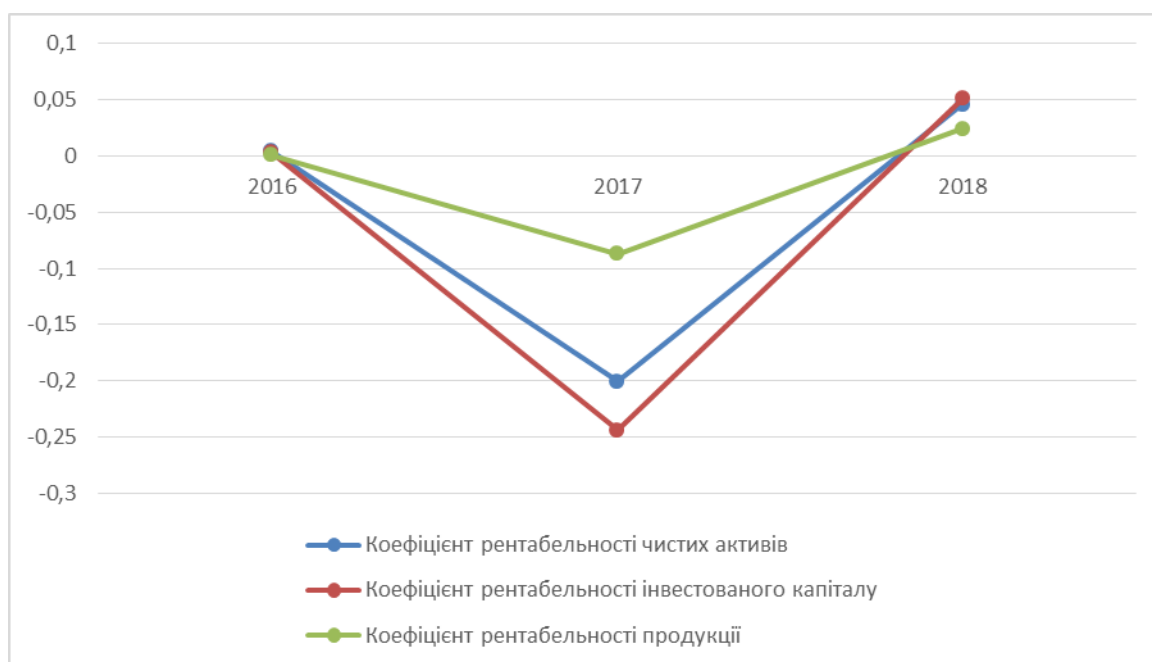


Рисунок 2.11. – Аналіз рентабельності ТОВ «Soft service»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу задовольняє нормативне значення $\geq 0,2$ лише у 2017 році. Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу показує, що підприємство неефективно використовує власний капітал та свої довгострокові пасиви. Коефіцієнт рентабельності продажу показує, що продукція окупає витрати на своє виробництво і має позитивну тенденцію до зростання.

Коефіцієнт рентабельності продукції на незадовільному рівні, це пояснюється тим, що підприємство несе збитки (якщо аналізувати чистий дохід, а не прибуток від реалізації, як в попередньому показнику) і виробництво не окупається.

Цікавим є те, що у 2017 році більшість коефіцієнтів сягнули від'ємного значення (див. рис. 2.11). Це можна пояснити тим, що у 2016 році підприємство ТОВ «Soft service» мало незначні прибутки, у 2017 році понесло збитки, а у 2018 році змогло їх мінімізувати.

2.3 Оцінка ефективності управління маркетинговою політикою на

підприємстві ТОВ «Soft service»

У сучасних умовах сьогодення відбувається зниження попиту на продукцію ТОВ «Soft service» за рахунок збідніння населення та інфляції. У цьому випадку є важливим є гнучкість та швидка реакція підприємства на зовнішні чинники. На нашу думку, існують два варіанти управлінських рішень для збільшення прибутку та утримання позицій на ринку: зниження цін на існуючі товари та виведення на ринок більш дешевого нового товару.

Розглянемо обидва варіанти. На нашу думку, знижувати ціни на існуючій товар було б не вірно, оскільки це, хоч і могло б розв'язати проблему зі збільшенням виробництва, але точно знизило б рентабельність виробництва продукції. До того ж, слід врахувати, що через зниження попиту на продукцію деяке обладнання компанії ТОВ «Soft service» не використовується, що викликає її моральне старіння без отримання фондівіддачі від техніки. Тому, логічним управлінським рішенням для виходу із ситуації, що склалася, для ТОВ «Soft service» буде розширення асортименту товарів для споживачів з нижчими доходами. Тобто створення серії продуктів з низькою ціною.

Враховуючі фактори попиту, чим зумовлене зниження виробництва за останні роки дуже суттєве. Особливо зовнішні економічні фактори вплинули на ринок у 2017 році (скорочення виробництва більш ніж на 20% до попереднього року). В такій ситуації підприємству, щоб відвоювати частину аудиторії у конкурентів, слід приділити увагу новій комунікаційній стратегії в управлінні рекламою.

На нашу думку ТОВ «Soft service» буде доцільно спробувати нові інструменти маркетингу. У XXI сторіччі перш за все найбільше змін до маркетингової сфери приніс такий винахід, як Інтернет. Інструменти, які використовують маркетологи для просування товарів в мережі об'єднують в одну категорію – digital–маркетинг. Digital–маркетинг – є сучасним інструментом просування бренду чи торгової марки за допомогою цифрових каналів.

Дослідимо на скільки актуальні digital–методи маркетингу для ТОВ «Soft service». Для цього дізнаємося скільки запитів за останні роки відбулися в Інтернеті на тему продукції підприємства. В цьому питанні ми використовували інструментарій сервісу Google Trends. Ця програма допомагає зрозуміти наскільки Інтернет користувачі цікавляться продуктами брендів, їх популярність, трендовість серед користувачів обраної платформи Інтернет, сезонність запитів, їх найближчу перспективу в найближчі місяці. Відповідно, таким чином можна визначити, наскільки доцільно обирати саме стратегію управління виведенням нового продукту на ринок саме за допомогою інструментів digital–маркетингу.

На основі динаміки робимо висновок, що влітку продажі і ROI падають через сезонність, але якщо в сезонний спад вкладати кошти, то це буде приносити додаткову віддачу від маркетингової діяльності та підтримку нового продукту. Дані вкладення та інвестиції у піковому для продуктів сезону будуть повернуті підприємстві. Компанії ТОВ «Soft service» рекомендовано підтримувати та не зменшувати маркетингові бюджети і у сезонний спад.

ТОВ «Soft service» при виведенні нового товару на ринок слід спробувати нові методи реклами, якими вона раніше нехтувала, а саме digital. З можливих варіантів розглянемо наступні: event–заходи з on-line комунікацією, SMM, створення сайту для продукту, контекстна реклама на спеціально створений промо сайт, SEO просування сайту.

Event–заходи з online-комунікацією передбачають рівне використання online та off–line ресурсів. Такі заходи є не просто способом привернути увагу споживача до бренду, а у залежності від формату і контенту події сформулювати те чи інше позиціонування марки. При цьому, це може відбуватися набагато простіше, чіткіше та «запам'ятовуваніше» ніж за допомогою звичайних засобів реклами. Серед головних плюсів – можливість дати спробувати товар на дотик та смак покупцю. Серед мінусів – потреба в фінансових і трудових ресурсах значно більша ніж серед інших онлайн методів, недовгостроковість дії [65].

SMM (Social media marketing) – це спосіб маркетингової комунікації з

покупцями через соц. мережі. Основні акценти в SMM чиняться на виготовленні контенту, який люди будуть поширювати через соціальні мережі вже без участі організатора, тобто самостійно. Вважається, що повідомлення, які передаються через соціальні мережі, викликають у потенційних споживачів послуги значно більше довіри. Це пов'язано із рекомендаційними схемами поширення соціальних зв'язків за рахунок соціальних медіа, що лежать в основі даної взаємодії. Найпопулярніші в Україні соціальні мережі серед брендів: Facebook, Instagram, Twitter.

З головних переваг інструменту можна виділити незначні затрати на ресурси, довгостроковий вид комунікації. Але серед мінусів – великі ризики, що товар не будуть купувати через недостатню взаємодію бренду з покупцем.

Створення промо – сайтів для деяких категорій продуктів підприємства є популярним інструментом для просування у мережі Інтернет. Взаємодіючи з сайтом споживач запам'ятовує особливості та переваги продукту та вже в магазині підсвідомо купує товар з яким взаємодівав в Інтернеті. Особливо цей інструмент корисний при виведенні на ринок нового товару. Послуга є одноразовою, але в майбутньому потребуватиме технічної та рекламної підтримки.

Контекстна реклама, яка веде на спеціально створений промо-сайт складається з 2х частин: сайту та його реклами. Контекстна реклама діє переважно вибірково і відображається для відвідувачів інтернет-сторінки, сфери інтересів яких потенційно збігаються / перетинаються із змістом товару або послуги, що рекламується або цільової аудиторії, що підвищує потенційну ймовірність їх відгуку на рекламу. Треба зазначити, що контекстна реклама ймовірно буде демонструватися споживачеві, який використовує мережу Інтернет в цілях пошуку необхідної інформації щодо товарів або послуг.

Контекстна реклама – це непоганий спосіб розповсюдити інформації про продукт, але серед мінусів – покупець не буде затримуватися на сайті без постійної підтримки контекстної реклами.

SEO (search engine optimization) – корисний інструмент для просування

сайту. Комплекс заходів з зовнішньої і внутрішньої оптимізації дає можливість підняти позиції сайту за результатами видачі пошукових систем по певних запитах користувачів, з метою подальшої монетизації цього трафіку, збільшення трафіку і потенційних клієнтів. Під час аналізу ефективності пошукової оптимізації оцінюється вартість цільового відвідувача із урахуванням часу виведення сайту на зазначені позиції. У випадку з промо – сайтом інструмент не є особливо корисним, він більше підходить для оптимізації сайтів, які щось продають.

Оскільки ТОВ «Soft service» не мають в своєму штаті достатньо кваліфікованих спеціалістів з digital маркетингу, то було б доцільно прийняти рішення, що для оптимізації та введення нового каналу просування нового продукту обрати шлях вибору та співпраці з digital агенцією. Послуги агенції будуть якіснішими ніж послуги сумнівного спеціалісту чи аутсорсингу. У разі, якщо просуванням нового продукту вирішила б займатися сама корпорація виникли б питання з трудовими ресурсами, що зумовило б виникнення нових постійних витрат на оплату заробітних плат. У цьому випадку послуги агенцій значно виграють в плані організації, якості, ефективності та управлінні маркетингом нового продукту.

Щоб обрати найефективнішу пропозицію від рекламних агентств, слід оголосити тендер, та обрати критерії оцінки пропозицій від агентств. Критерії оцінки:

- вага агентства;
- розуміння брифу та потреб клієнта;
- відповідність комунікаційної політики продуктам бренду;
- запропонована стратегія;
- запропоновані методи просування;
- кошторис послуг.

Організація роботи з рекламними агенціями вимагає виконання такої послідовності дій:

- бюджетування. Необхідно виділити бюджет за допомогою внутрішніх

методів та записати його у бріф для тендеру або попросити агенції з реклами надати пропозиції щодо бюджету;

- необхідно обрати показники (у digital вони називаються KPI – Key Performance Indications) згідно яких будуть визначати ефективність рекламної кампанії;

- прогнозування. Перед запуском рекламної кампанії слід спрогнозувати обрані показники та відхилення, які можуть бути;

- контроль. Серед внутрішніх менеджерів компанії слід визначити працівника, який буде спілкуватися з агенцією, яка пропонує послуги. Менеджер повинен розуміти, як скласти ТЗ та які KPI підлягають контролю.

Моніторинг цін на послуги обраних інструментів маркетингу для управління маркетинговою діяльністю допомагає зрозуміти скільки буде коштувати послуги і який бюджет необхідний для їх реалізації. Наскільки методи будуть доцільні для ТОВ «Soft service». Середні ціни згідно опитування рекламних агенцій на грудень 2018 року вказані у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Ціни за обслуговування за місяць

Послуги	Ціна за місяць обслуговування*, тис. грн.
Event–захід	35
Контекстна реклама	30
Створення сайту	100
SEO	20
SMM	30

*Середні ціни згідно опитування рекламних агенцій на грудень 2018 року

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Digital-маркетинг дещо відрізняється від звичайного класичного маркетингу. З точки зору управління ми вбачаємо тут плюс – його значно легше прогнозувати, вимірювати результати, що означає підвищення безпеки прогнозів обраної стратегії.

При виборі інструментів маркетингу важливо розуміти їх ефективність.

Оцінку ефективності для кожного інструменту необхідно визначити індивідуально, оскільки кожен з інструментів має свої відмінності. Створення сайту послуга одноразова, дорога і просуває продукт на протязі довгого періоду, тому його ефективність ми розраховувати в даній роботі не будемо. Розрахуємо можливу ефективність інструментів просування сайту: SEO та контекстної реклами.

Розрахуємо можливу ефективність SMM на лютий 2019. Охват середнього поста в SMM в середньому для нової групи з підтримкою промо становить 2000 осіб. Для конкурсного посту 10 000 з простою механікою. Припустимо, що буде 10 постів на місяць та 1 акція. Тоді охват буде становити 30 тис. чоловік. Підводячи аналіз ефективності використання digital – інструментів, можна зробити висновок, що очікувана ефективність від реклами може становити від 3,3 до 6 на місяці при запуску продукту лише від одного виду товару. Узагальнені підсумки дослідження наведені в таблиці 2.13. Слід зазначити, що, на нашу думку, у довгостроковому періоді новий продукт підприємства ТОВ «Soft service» може окупатися швидше за рахунок пізнаваності та лояльності покупців.

Таблиця 2.13. – Можлива ефективність використання digital–інструментів для ТОВ «Soft service»

Послуги	Бюджет, тис. грн	Ефективність	Валовий прибуток, тис. грн
Event–захід	35	6	200
Контекстна реклама	30	5	150
SEO	20	3,3	66,7
SMM	30	3,3	100

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Слід зазначити, що якщо використовувати всі інструменти одразу, то їх можна об'єднати в одну стратегію під назвою 360. Digital – стратегія 360 – це рекламна кампанія, яка охоплює всі сфери Інтернету, коли споживач бачить рекламу на всіх можливих платформах в Інтернеті.

Таким чином до цієї стратегії відносять наступні інструменти digital-маркетингу: створення та просування сайту, медійна та контекстна реклама в Інтернеті, SMM, SEO, event-заходи з інтеграцією в on-line, тощо. Плюси стратегії в охопленні, масовості, максимальному використанню інструментів. З мінусів можна виділити перетин аудиторії на різних платформах.

2.4 Оцінювання ефективності процесу управління маркетингової діяльності підприємства на основі методу імітаційного моделювання

Маркетингова політика підприємства є однією з найважливіших складових управління підприємством, адже від правильно обраної маркетингової стратегії управління підприємством, забезпечення просування і нарощення об'єму реалізованої продукції залежить ефективне функціонування і розвиток підприємства. Тому для кожного підприємства важливо мати в своєму складі потужний маркетинговий відділ, який за допомогою маркетингових кампаній забезпечував би ефективне просування товару на ринку.

Моделлю для визначення оцінки маркетингової діяльності, а саме залежність між товарооборотом і кількістю реклами, яка витрачається для на просування товару по збутовому ланцюгу, що в свою чергу включається у собівартість реалізованої продукції по роках, було обрано кореляційно–регресійний аналіз, за допомогою якого можна встановити взаємозалежність цих показників та тенденція їх зміни.

Для визначення взаємозв'язку двох взаємозалежних показників використовується кореляційний аналіз, в якому визначається тіснота зв'язку за допомогою коефіцієнту кореляції та детермінації.

А для виявлення тенденції, або тренду використовується метод аналітичного вирівнювання, що встановлює функціональну залежність між досліджувальними явищами виду: $Y_x = a_0 + a_1 \cdot x$, параметри залежностей якого визначаються за допомогою методу найменших квадратів.

Здійснення аналізу виконується за допомогою вбудованого додатку MS Excel, де безпосередньо буде встановлена залежність між досліджуваними показниками (табл. 2.14)

Таблиця 2.14 – Вхідні дані

Роки	У – товарооборот, тис. грн.	Х – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
2016	61232,6	5039,8
2017	69768,4	7018,5
2018	73224,6	7307,2

Далі використовуючи дані будуємо графік на координатній площині (рис. 2.12) і визначаємо тренд за допомогою вбудованої опції «додати лінію тренду».

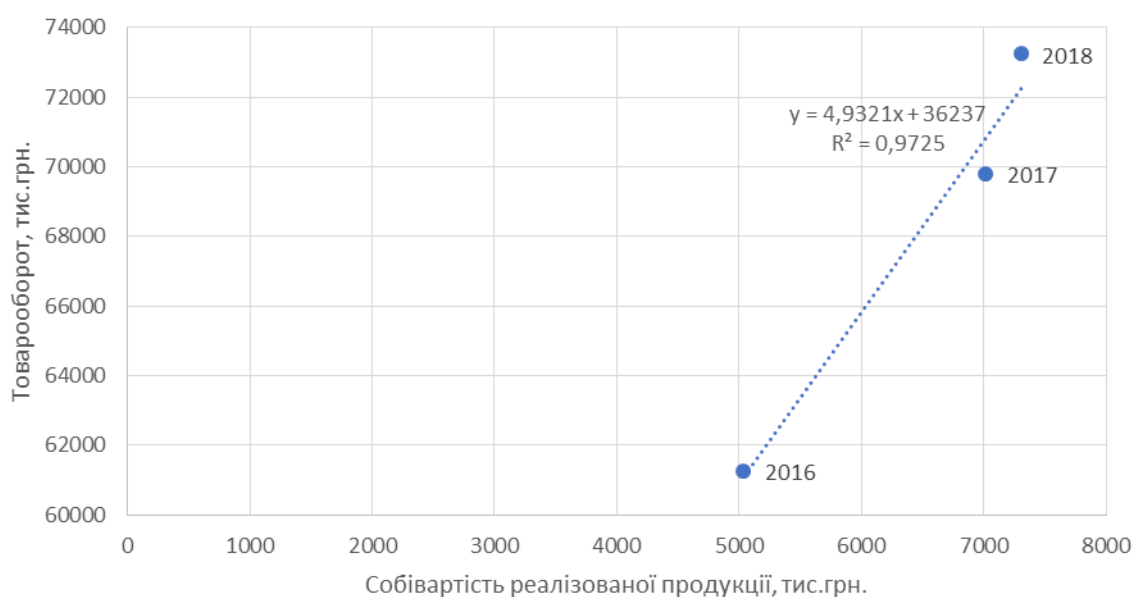


Рисунок 2.12 – Залежність товарообігу від собівартості реалізованої продукції

Так побудувавши графік взаємозалежностей, можна спостерігати, що чим більше витрат виділяється, тим збільшується кількість товарообороту, тобто функція має зростаючий характер і прямо пропорційну залежність, в свою чергу коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,9725$ показує високу взаємозалежність цих двох досліджуваних показників. А оскільки є задана функція виду $Y_x =$

$4,9321 \cdot x + 36237$ і можливі додаткові витрати при використанні одного з наявних інструментів маркетингу в наступному періоді спираючись на витрати попереднього періоду, то можна визначити товарооборот за 2019 (табл. 2.15):

Таблиця 2.15 – Показники товарообороту та собівартості реалізованої продукції

Послуги	У – товарооборот, тис. грн.	Х – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
Event–захід	72449,5	7342,2
Контекстна реклама	72424,8	7337,2
SEO	72375,5	7327,2
SMM	72424,8	7337,2

Висновки до розділу 2

Ефективна маркетингова політика пов'язує усі складові маркетингового комплексу в погоджену програму, що розроблена для досягнення маркетингових цілей підприємства. Даний маркетинговий комплекс складається із набору тактичних прийомів для забезпечення прийнятого підприємством рішення щодо позиціонування товару на цільовому ринку.

Від управління маркетинговою політикою залежить обсяг надходжень грошової маси і фінансовий стан підприємства, а поліпшення, стабільність чи погіршення положення на ринку визначає обсяг отриманого прибутку.

Вирішальним фактором для успіху продукції підприємства на ринку є суб'єктивне сприйняття споживачами наявних переваг продукції. Основні завдання, які вирішує реклама – звернути увагу потенційного покупця на товар, проінформувати його про переваги виробу та заохотити його до покупки. Витрати на рекламу підприємств постійно збільшуються.

Маркетинг є важливою ланкою на шляху інформації від підприємства до споживача. Якщо маркетинг правильно інтерпретує ознаки, які характеризують

ринкові процеси за допомогою відповідних методів та інструментів, то на ринок прийдуть виробники, що зорієнтовані на потреби споживача.

Підприємство ТОВ «Soft service» націлене збільшити кількість фахівців, які здатні проводити аналіз ринку, планувати маркетингові заходи, їхнє здійснення та контроль.

З точки зору результатів діяльності, можна навести такі дані, що у 2016 р. спостерігаються позитивні зміни за більшістю показниками: збільшення товарообороту – 13,9 %, збільшення доходу від реалізації послуг – 26,9 %, чистий дохід – 22,5 %, фонду оплати праці – 24,6 %, збільшення чисельності працівників – 9,59 %. Відбувається ріст витрат на 1 грн. собівартості реалізованої продукції, а також збільшується продуктивність праці на 3,9 %.

Проте, товарооборот у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшується на 5 %, дохід від реалізації послуг – на 2,1 %, чистий дохід – на 2,8 %, збільшується чисельність персоналу (на 15,9 %), та збільшуються витрати на оплату праці – на 52,7. Зменшуються витрати на 1 грн. вартості реалізованої продукції у 2017 р. порівняно із 2016 р. (на 3,3 %).

В міру росту підприємства виникає питання щодо організації більш розгалуженої системи департаменту маркетингу для здійснення маркетингової діяльності та планування.

Підприємство ТОВ «Soft service» визначило, на що потрібно орієнтуватись при плануванні збільшення кількості фахівців з маркетингу, тобто на діяльність підприємства найбільший позитивний вплив оказують кількість потенційних споживачів та кваліфікаційні характеристики робочої сили (чим більша їх кількість, тим більшу кількість людей потрібно найняти).

Маркетингова політика впливає на загальний фінансово-економічний стан підприємства тому є зміст проаналізувати такі показники як:

- показники продуктивності праці (витрати зар./пл. на 1 грн. товарної продукції, виробіток на одного працівника);

– показників ефективності виробництва (чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, рентабельність продукції, середньорічна вартість основних фондів).

Щоб закласти в господарстві основи сучасної концепції управління маркетинговою політикою, необхідно провести організаційні заходи з приводу глибокого вивчення потреб та побажань споживачів, а також налагодження відповідної аналітично-інформаційної системи, спроможної визначити потребу інвестицій у ринок, запровадити маркетинговий взаємозв'язок із продукцією, яка виробляється, виходячи із виробничо-технічних можливостей підприємства. Інтенсивна діяльність стимулювання збуту стає ще більш важливою, оскільки підприємство реалізує продукцію, що має достатньо аналогів на ринку.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «SOFT SERVICE» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1 Існуючі проблеми управління маркетинговою політикою підприємств

У сучасних умовах стрімкого розвитку науки, техніки і технологій, посилення конкуренції успіху може досягти тільки така організація, яка творчо застосовує управління маркетинговою діяльністю у своїй діяльності, постійно шукає нові способи адаптації до безперервно мінливих умов існування. Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна швидко і гнучко реагувати на постійні зміни маркетингового середовища.

В умовах упровадження ринкових відносин в Україні постає потреба в новій культурі бізнесу, одним із носіїв якої є маркетинг. Зростаюча конкуренція вимагає від підприємця такої організації господарської діяльності, за якої найвищі результати досягаються за найменших затрат. Здійснення маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Тут відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва для підвищення ефективності функціонування підприємства загалом та його господарських підрозділів зокрема. Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи попит ринку, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток.

Сьогодні власники підприємств наголошують на потребі ліквідації

некерованості процесів здійснення маркетингової діяльності, що можна зробити за допомогою реалізації діагностичної функції економічного аналізу.

Для власника підприємства – це забезпечує:

- формування проблемного мислення;
- підвищення керованості процесу здійснення маркетингової діяльності і підприємства в цілому;
- зняття інформаційної блокади;
- забезпечення «прозорості» процесу і підвищення його ефективності;
- зменшення впливу неформальних лідерів на підприємстві;
- покращення контролю здійснення бізнес–процесів;
- налагодження топ–менеджерів на працю на власника як «на себе»;
- ліквідацію наявних проблем та попередження виникнення нових.

Актуальним сьогодні є дослідження маркетингових проблем підприємства, яким приділено меншої уваги в порівнянні з іншими бізнес–процесами. Зважаючи на важливість ефективного здійснення процесу маркетингу на підприємстві слід приділити окрему увагу реалізації діагностичної функції економічного аналізу, яка дозволить поліпшити процес своєчасного виявлення проблем у маркетинговій діяльності.

Розглянемо основні типи проблем маркетингової діяльності, з якими зустрічаються підприємства, згруповані нами наступним чином:

1. Відсутність або нестача ресурсів для здійснення маркетингової діяльності;
2. Відсутність маркетингових стратегічних цілей;
3. Втрата можливостей у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;
4. Проблема вибору при прийнятті адекватних економічних рішень.

Перша група проблем зосереджена на відсутності або нестачі таких ресурсів як:

- готова продукція на складах підприємства, дистриб'юторів та в торгових мережах;

- час, потрібний на розробку нового бренду та його виведення на ринок;
- необхідний висококваліфікований персонал, який займається просуванням продукції на ринку;
- маркетинговий бюджет.

Друга група проблем стосується відсутності стратегічних цілей, або їх неправильного встановлення. Керівництво може встановлювати маркетингові цілі, яких просто не можливо досягнути, або цілі, для досягнення яких взагалі не потрібно докладати зусиль, в той час як конкуренти, діючи набагато агресивніше, можуть перерозподілити частки ринку.

Третя група проблем пов'язана з несвоєчасним виявленням можливостей на ринку та невикористанням можливостей, які зароджуються у внутрішньому у середовищі підприємства, наприклад неприйняття ідей по новим видам продукції, новим брендам та неординарним методам у просуванні продукції підприємства, тощо.

Четверта група проблем стосується вибору при прийнятті адекватних економічних рішень. Вони найчастіше мають місце при колективному погодженні питань, пов'язаних з маркетинговою діяльністю. Наприклад час, який витрачається для погодження дизайну, або смаку продукту, коли затягування прийняття остаточного рішення може привести до запізнення з виходом на ринок. Це ж стосується і організації та проведення рекламних заходів, затримка у погодженні механіки проведення заходу, макетів тощо.

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ «Soft service» здійснюється у трьох напрямках: формування маркетинг-міксу, управління службою маркетингу, внутрішній маркетинг. Отже, модель управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства. Основне завдання управління маркетингом полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу так, щоб кожен із них, виконуючи своє

функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самими підвищував синергетичний ефект.

ТОВ «Soft service» займається виробництвом товарів вже не один рік, але у 2017 та 2018 роках можна спостерігати різке падіння продажів. Крім того падіння продажів відбулося на всьому ринку.

Якщо раніше доходи населення зростали приблизно на 7–10 % швидше росту інфляції, то після 2017 року ситуація різко змінилася і доходи населення хоч і зросли, але різко підвищився ріст цін, тобто відбулася значна інфляція. Даний феномен пояснюється подіями 2014–2017 років: революція Гідності, військова ситуація на сході України, анексія Криму, здешевлення гривні та падіння її позицій.

На ТОВ «Soft service» така ситуація вплинула різко негативно, а саме, різке збідніння населення та інфляція призвела до зниження попиту та падіння виробництва продукції. При цьому, слід врахувати, що якщо у 2016–2017 падіння попиту не було пов'язано з доходами населення, то у 2017 саме ця залежність вплинула найбільше.

Щодо ситуації на ринку конкурентів, то ТОВ «Soft service» не є монополістом і займає менше 30% від ринку. Дослідження ринку за підсумками 2018 року, показало, що, як і прогнозувалося, ключові фактори, що викликали зниження попиту на в 2017 році, в 2018 році збереглися. Якщо розглядати ринок в цілому, то в 2018 році виручка ТОВ «Soft service» знизилася на 26%.

На ринку є розподілення товарів на різні категорії асортименту. що створює для підприємства умови до прагнення вийти на цей суміжний ринок.

Якщо ТОВ «Soft service» буде розширювати свій асортимент, підприємству слід було б приділити увагу двом найбільшим категоріям, де є потенційні покупці.

Від ефективної роботи маркетингових підрозділів ТОВ «Soft service» залежить швидкість адаптації підприємства до ринкових умов, вміння використовувати нові можливості на ринку, своєчасне виявлення змін існуючих чи можливості виникнення нових потреб споживачів, шляхи їх задоволення

більш ефективним, ніж конкуренти, способом. За своєю суттю маркетингова діяльність спрямована на визначення поведінки підприємства на ринку, освоєння цільових ринків, створення нових товарів та брендів, формування цін, комунікаційних і збутових систем.

Відомо, що ТОВ «Soft service» виробляє відносно конкурентів дуже різноманітний товар, в чому і полягає перевага підприємства. Великий асортимент дозволяє завоювати різні мікро–сегменти на ринку товарів, а власна мережа розповсюджує їх на умовах конкурентних переваг. До того ж ТОВ «Soft service» виробляє товари, які конкурують один з одним у певних сегментах ринку.

Щоб дійсно не втратити, а наростити позиції у наступних роках та не загубити своїх покупців ТОВ «Soft service» необхідно або знизити ціни на товари, або урізноманітнити свій асортимент та створити більш дешевший товар. На нашу думку саме такий підхід допоможе ТОВ «Soft service» втримати позиції на ринку в часи кризи, коли інфляція зростає швидше ніж ростуть доходи населення, через що падає попит.

Підсумовуючи, треба зазначити, що управління маркетинговою діяльністю визначає якісний склад комплексу маркетингу, через який підприємство здійснює маркетинговий вплив на споживача, створює сприятливе внутрішнє середовище, має на меті доведення до керівництва і персоналу цінностей підприємства і його маркетингових цілей, найкращого задоволення потреб споживачів і збільшення клієнтської бази підприємства. Підприємство ТОВ «Soft service» повинне мати таку маркетингову систему, яка б давала йому змогу максимально точно планувати свою маркетингову діяльність, правильно організовувати роботу відділу маркетингу та контролювати ці процеси. Всі напрями вдосконалення маркетингу повинні реалізовуватися системно, комплексно.

3.2 Вдосконалення прийняття ефективних управлінських рішень у маркетинговій політиці підприємства

Організація маркетингу як елемента загальної системи управління, яка в цілому спирається на спеціально розроблену програму маркетингу, визначає успіх підприємства в освоєнні та закріпленні на ринку. Програма маркетингу – комплекс взаємопов'язаних заходів, що визначає дії підприємства протягом певного періоду на всіх етапах його функціонування (виконання ним своїх функцій) [45, с. 99].

Такі програми можуть бути різноманітні: від короткострокових (до одного року), середньострокових (до 5 років) до довгострокових (до 10-15 років). У нашому випадку вони органічно поєднуються в одну. Ця програма – це основа для розробки планів розвитку, збуту, виробництва, формування оптимальних запасів продукції на складі, сервісного обслуговування, розрахунку фінансових витрат тощо. Таку програму ми будемо складати на 3-5 років, а врахування змін внутрішніх і зовнішніх умов має постійно коригуватися та доопрацьовуватися.

Проведення цінової політики фірми, формування попиту, стимулювання збуту передбачається, також, такою маркетинговою програмою.

При цьому, коригуються завдання підприємства залежно від індексу цін, сезонного падіння попиту та інших факторів, а саме: посилюється реклама, знижуються ціни, розширюється асортимент послуг тощо [46].

Формування та розвиток маркетингової програми буде являти собою пошук рішень ряду завдань, які будуть поставлені перед підприємством зі створенням маркетингової служби.

Розроблена нами маркетингова програма спрямована на вирішення таких основних завдань :

1. рішення щодо сегментації ринку;
2. рішення про продукт;

3. рішення про канали товарообігу;
4. рішення про рекламу та стимулювання збуту;
5. рішення про організацію продажів;
6. рішення про ціноутворення.

Оперативність реалізації та вирішення цих напрямків прямо залежить від ефективної діяльності маркетингової служби та планування його реалізації. Детально сказати які витрати потягне за собою реалізація цієї програми на 1 рік важко, адже кошти на проведення досліджень затрачаються великі, але це окупається найближчим часом, тому підприємству необхідно зробити цей «крок». Орієнтуватись потрібно на бюджет до 1 млн. грн., але з урахуванням теперішніх цін. Для підприємства пропонується такий спектр діяльності в цьому напрямку (табл. 3.1):

Для реалізації цієї маркетингової програми також потрібні ефективні методи управління й відповідні управлінські навички. На засадах цієї програми можна впровадити низку принципів, які сприятимуть виконанню програми маркетингу на підприємстві ТОВ «Soft service»:

1) закономірність поглибленого роз'яснення цілей та шляхів їхнього досягнення. Ті, хто утілюватиме плани у життя, мають розуміти цілі та методи їхнього досягнення. Кожен працівник повинен чітко розуміти основні цілі та завдання підприємства, надавати ринковому середовищу тільки якісний продукт із найкращої сировини. Цього можна досягти тільки завдяки розробленню чіткого комплексу посадових інструкцій, використанню гнучких систем мотивації та заохочення, а також спрощенню руху інформації по каналах комунікацій;

2) програми маркетингу мають мати керівника чи куратора. Слід зазначити, що для підприємства необхідно, щоб ефективні програми завжди підтримувалися «опікунами» продукту, здатними і готовими скоротити бюрократичні процедури і просунути продукт и програму. Такі фахівці мають вміти комбінувати між питаннями формування широкомасштабної стратегії і незначними специфічними завданнями, а також долати організаційні

перешкоди;

Таблиця 3.1 – Послідовність реалізації завдань з впровадження маркетингу на ТОВ «Soft service»

Напрямок завдань	Основні питання, які необхідно вирішити	Оптимальне вирішення завдання	Орієнтована організація маркетингових стратегій
Сегментація ринку	1. Визначити який сегмент повинен бути цільовим. 2. Яка географічна територія повинна бути охоплена? 3. Які вигоди у кожному сегменті?	Потрібно виділити групу із 5 експертів-маркетологів, які б дослідили ринок (поїздки в регіони та за кордон) Добір інформації з архівів.	Орієнтація на ринок (країни ЄС)
Рішення про продукт	1. Якими споживчими властивостями повинен володіти продукт? 2 Чи можливе розширення асортименту?	Провести опитування безпосередньо споживачів (телефонне опитування, анкетування, а також в момент продажу запитувати думку покупця)	Якість продукції (відповідного до норм ISO)
Рішення про канали товарообігу	1. Який тип посередників може бути використаний? 2. Яка буде націнка на товар? 3. Чи можливе відкриття нових торгових точок?	Використання посередників потягне за собою додаткові витрати, тому відповідно до них буде розраховуватись націнка на товар. Передбачається відкриття нової торгової точки за кордоном (Польща)	Товарообіг має відбуватись без посередників. Націнка може мати місце в межах рівноважної ціни на ринку. Розширення мережі збуту
Реклама та стимулювання збуту	1. Яку рекламу краще використовувати? 2. Який повинен бути бюджет реклами? 3. Які заходи зі стимулювання збуту повинні проводитись?	За даних умов підприємству потрібно велику увагу приділити такому рекламному засобу, як ЗМІ та Інтернет, оскільки це є досить актуально в даний час. Орієнтовані витрати становитимуть 130000 грн. на рік.	Розширення витрат на збут.
Рішення по організації продажів	Який тип споживача найкращий?	Кожен споживач на вагу золота, але оптовий та іноземний споживач – це найбільш прибуткові.	Перевагу слід надавати оптовим покупцям на зовнішньому ринку
Рішення про ціноутворення	1. Яку ціну необхідно встановити? 2. Які заходи проводити по відношенню до зміни	Ціну продукції для іноземного ринку можна на порядок підвищити, оскільки якість відповідає їй. Не залежно від	Механізм ціноутворення слід змінити шляхом встановлення ціни,

	рівня цін конкурентів?	конкурента ціна не повинна знизитись, у підприємства є постійні клієнти та авторитет	на 5% нижчої аніж середня на ринку.
--	------------------------	--	-------------------------------------

Джерело: складено автором

3) закономірність заохочення успішної реалізації розроблених маркетингових програм. Є потреба у знаннях кожного окремого співробітника підприємства ТОВ «Soft service» і загалом усього колективу інформації про винагороду за досягнення цілей підприємства. У такому випадку у них з'являється стимули щодо забезпечення успішної реалізації програми, бо в цьому успіху присутня їхня особиста участь і внесок. Треба зазначити, що потребує розроблення чітка схема матеріального та морального заохочення працівників різних категорій. Наприклад, зусилля співробітника будуть відзначатися винагородами різного роду при введенні на підприємстві рейтингової системи оцінювання роботи працівників;

4) потреба реалізації конкретних дій створюється тоді, коли замість виконання конкретних дій для рішення проблемних питань їх піддають надмірному аналізу. Для уникнення цього, керівництво підприємства ТОВ «Soft service» має налагодити командну роботу, залучивши до неї креативних, думаючих людей, які здатні швидко приймати правильні рішення;

5) відкрите обговорення усіх аспектів проблеми. Успіх, переважно, залежатиме від сприятливої атмосфери у колективі, яка сприяє відвертому без страху висловлення думок, свого бачення проблеми співробітниками. Цей підхід полягає в тому, що потрібне вирішення проблеми колективними зусиллями, не витрачаючи час на пошуки винного. Будь-який співробітник може запропонувати свій варіант вирішення проблемного питання. Завдання керівника – вміти вислухати та прийняти правильне рішення, розглядаючи всі пропозиції своїх працівників;

6) визначення конкретних обов'язків, завдань та термінів їхнього виконання. Успішна реалізація плану передбачає, щоб працівники чітко розумілися на завданнях, за виконання яких на них покладена відповідальність. Ефективна реалізація різних завдань, які пов'язані із виходом на нові ринки,

передбачає необхідність скликання керівником підприємства ТОВ «Soft service» щотижневих нарад де обговорювався б хід виконання програм. Їх результатом має бути календарний план, який містить завдання, терміни та відповідального за виконання. При цьому, для їхнього складання потрібно: а) визначення основних завдань; б) встановлення термінів виконання; в) організація роботи для виконання завдання у встановлені терміни; г) розподілення обов'язків між виконавцями.

3.3 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління маркетинговою політикою підприємства

Здійснення комплексу узгоджених технічних, технологічних та організаційно-управлінських заходів впливає на адаптацію підприємства до сучасних економічних умов. Головною метою такої системи має бути інформаційна підтримка та врегулювання виробничих, адміністративних та управлінських процесів, що формують продукти чи послуги підприємства. Дослідження технології здійснення маркетингового управління й вивчення комплексу моделей, які відображають певні аспекти його створення, дозволило визначити характеристики маркетингу та дослідити раціональність його організації. Однак усунення виявлених недоліків лише опосередковано впливає на ефективність маркетингової політики [47, с. 157]. Тому, дослідження показників ефективності маркетингової політики виступає як об'єктивна необхідність економічного обґрунтування існування маркетингової служби. Отже, саме воно визначає напрями застосування заходів інформаційного характеру.

Слід зауважити існування принципово важливого фактору залучення цих заходів саме до основних маркетингових процесів підприємства, а не до допоміжних, тому, що, в першу чергу, повинні вдосконалюватися ті процеси, поліпшення яких сприятиме отриманню більшого прибутку підприємством.

Такі процеси, як правило, відбуваються у сфері відносин підприємства з споживачами та містять вкладений процес продажу продукту чи послуги. Підприємство ТОВ «Soft service» використовує загально відому маркетингову концепцію «4Р». Але, необхідно врахувати те, що концепція «4Р» – це точка зору продавця на маркетингові засоби впливу на покупця, а з погляду споживача, будь-які маркетингові заходи розробляються для забезпечення покупцю визначених переваг [48].

Тому, при використанні комплексу «4Р» підприємству пропонується у паралельно запровадити, так званий, комплекс «4С» (рис. 3.1) для збалансування внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища.

Цей комплекс передбачатиме оптимальне врахування потреби та витрат споживача, а саме «що було якісно і дешево», також не забути про зручність, тобто зручне розміщення складів, доставка, система розрахунку та ін. І на сам кінець, потрібно відкрити доступ до корисної інформації про підприємство та його продукцію для споживача.



Рисунок 3.1 – Проектна концепція «4С» підприємства ТОВ «Soft service»

Таким чином, це дасть можливість підприємству задовольнити потреби покупця ощадливо, зручно і при гарному взаєморозумінні. Але як ми розуміємо на практиці це не завжди так «гарно, як малюють». Тому, щоб ефективно використовувати таку тактику та стратегію, потрібно проводити ще більше

маркетингових досліджень, які будуть ґрунтуватися на запропонованій нами системі індикаторів ефективності маркетингової діяльності (рис. 3.2).

Ефективність маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Soft service» буде оцінюватись за двома основними критеріями: рівнем конкурентоспроможності товарів та послуг та повною реалізацією продукції. Що мається на увазі? Підприємство легко може прослідкувати чи конкурентоспроможна його продукція завдяки споживачеві. Оскільки споживач, зваживши всі «за» та «проти» продукції орієнтується на ту, яка поєднує якість і ціну. А відсутність залишків продукції на складах у період підведення балансу по закінченню року, буде свідчити про те, що продукція користується попитом, що тягне за собою збільшення прибутків.

Очевидним критерієм є та буде якість продукції та обслуговування споживачів. На досліджуваному підприємстві рівень якості продукції є досить високим, але не слід забувати про удосконалення, адже з кожним роком рівень технологій виробництва зростає та не можна стояти на місці.



Рисунок 3.2 – Система індикаторів ефективності маркетингової політики підприємства ТОВ «Soft service»

Джерело: складено автором

Зокрема, потрібно приділити більше уваги забезпеченню якості обслуговування, тобто не тільки «продав – купив», а турбуватися за споживача, як за свого «друга». Підтримувати зв'язок, проводити опитування після придбання товару, повідомляти про нововведення та акції, проводити рекламну кампанію.

До кожного свого клієнта підприємство повинно вміти знайти підхід та задовольнити будь-які його потреби. В цьому і полягає гнучкість маркетингової діяльності. Споживач має знати, що у нього є вибір: буде це вид, спосіб доставки, рівень цін чи упаковка. Підприємство завжди повинно пропонувати варіанти на вибір і максимально задовольняти потреби споживача, це дасть можливість йому почувати себе комфортно.

Визначити задоволеність споживача буде краще при постійному контакті з ним. Це реалізується дуже просто – при наданні послуг певному споживачу обов'язково дізнаватися контактну інформацію для підтримки зв'язку, проведення анкетування, різних конкурсів та акцій.

Так, наприклад, якість вбудовується в продукт діями кожного, хто прийматиме участь у процесі його створення. Якщо кожний етап процесу буде інспектуватися то якість кінцевого продукту буде гарантована, та контроль якості готового продукту зводиться до мінімуму. Поліпшення якості продукції – це специфічна форма прояву дії закону економії робочого часу. Оскільки, загальна сума витрат на виготовлення та використання продукції більш високого класу та якості істотно скорочується. Якість може бути поліпшена за допомогою суворого контролю. тому контроль є першим офіційним механізмом управління якістю. Щоб бути ефективним, процес контролю має охоплювати операції всіх відділів та департаментів, включаючи й ті, що займаються маркетингом, проектними та конструкторськими розробками, виробництвом,

технологією, пакуванням, диспетчеризацією і транспортуванням.

Показники ефективності виробництва обов'язково обраховуються у вигляді співвідношень. Підхід щодо оцінювання ефективності підприємства з точки зору задоволення інтересів її стратегічного розвитку вимагає чіткого позиціонування цих інтересів, а також вибору та формулювання критеріїв, які б їм відповідали.

Гнучкість – це системна конкурентна перевага, яку складно скопіювати. Це постійний фокус на зовнішній світ та потреби наших реальних та потенційних клієнтів, з яких починається і якими закінчується весь наш бізнес. Це постійний аналіз конкурентів, це основа для ефективного стратегічного аналізу та оперативного планування і це означає сильний департамент маркетингу та продажів [49, с. 155].

Гнучкість означає здатність створювати саме ту продукцію, яку потрібно споживачеві сьогодні і завтра. Вона є мірою ефективності всіх процесів — від отримання запиту від клієнта через увесь ланцюжок створення цінності до постачальника субстанції та назад до клієнта з виконанням його запиту.

Щоб це все забезпечити необхідно провести ефективну логістику та розширити канали дистрибуції, які б забезпечували нашого споживача саме тією продукцією, яка йому реально потрібно, коли потрібно, де потрібно та в кількостях, які потрібно.

Щодо показників задоволеності, то вони можуть бути такими: плинність кадрів, ставлення працівників до доручень, запізнення, скарги. При цьому, самозадоволеність або незадоволеність можуть позитивно або негативно впливати на роботу в залежності від конкретних обставин.

Турбота керівника підприємства ТОВ «Soft service» про задоволеність людей результатами їх працею характеризує деякі суттєві типи управлінської трудової поведінки, відносин взагалі. Задовільність працею – це індикатор плинності кадрів та необхідності відповідних дій збоку керівництва. Вимоги працівників, в тому числі стосовно винагороди за роботу, підвищуються або знижуються в залежності від задоволення працею. Тому ні в якому випадку не

можна ігнорувати задоволеність працівників та їх потреби.

Керівним органам підприємства важливо знати чи будуть високими витрати на маркетингові дослідження. Наскільки швидко вони можуть окупитися. За рахунок чого і чи варто взагалі їх витратити. Враховуючи те, що повні витрати на маркетингові дослідження важко передбачити та запланувати, доцільно проводити дослідження і застосовувати розроблені пропозиції. Але, при цьому, доцільно зробити спроби намітити залежності між вихідними величинами діяльності підприємства і витратами на маркетингові дослідження.

У структурі управління маркетинговою політикою відбувається управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання й функції щодо управління. З цієї позиції структуру управління доцільно розглядати у якості форми розподілу й кооперації управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення визначених цілей. Для підвищення ефективності управління маркетинговою політикою на досліджуваному підприємстві доцільно створити маркетингову службу.

У сучасних умовах надзвичайно важливе та дуже актуальне для підприємства ТОВ «Soft service» як в теоретичному, так і в практичному відношенні питання щодо організації маркетингової служби. Процес створення та організації служби маркетингу є елементом структурної побудови для управління маркетинговими функціями. Наразі загальновідомі декілька типових моделей маркетингових служб, серед яких є інтегровані, що управляються з одного координуючого центру та здійснюють свою діяльність комплексно, а також не інтегровані, які представляють собою сукупність відповідних підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача [41, с. 180]. У нашому випадку краще будувати інтегровану маркетингову службу. Інтегрована маркетингова служба може бути побудована за товарним чи функціональним принципом, з орієнтацією на споживачів чи ринки, з лінійним чи матричним типом взаємозалежності між окремими складовими. Для досліджуваного підприємства краще поєднати риси однієї та іншої для кращого

його функціонування.

Для більшості підприємств, подібних ТОВ «Soft service», недоцільно створювати велику маркетингову службу, тому, що вона з великою вірогідністю не буде окупатися. Інший варіант – мала маркетингова служба не зможе проводити комплекс системних маркетингових досліджень на високому рівні. Вихід з даної ситуації, що склалася, – залучення до співпраці спеціалізованих фірм або професійних маркетологів. Іншим шляхом вирішення проблеми є створення з іншими підприємствами маркетингових центрів, які б займалися маркетинговими дослідженнями, як на регіональному рівні, регіону, так і на загальнодержавному.

Що стосується динамічних ринків, а саме до таких належить ринок, на якому присутнє підприємство ТОВ «Soft service», вимагають швидких та адекватних змін, а також гнучкості організаційної структури, яка б дала можливість реалізувати концепцію маркетингу й забезпечила б підприємство великим обсягом постійної та достовірної інформації про ринок. Даний процес входження в інформаційні об'єднання вимагає від учасників ринку проведення збору, обробки, аналізу ринкової інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Саме тому, для досягнення завдань маркетингової політики доцільно формування таких маркетингових ланок, які через координацію роботи з посередницькими та іншими структурами утворюватимуть рух інформації про товар до кінцевого споживача [42, с. 301]. Підтримуючи зв'язки з клієнтами через маркетингові ланки, посередницькі організації реалізовуватимуть ті функції, що неможливі, або недоцільні для виконання в підприємницьких структурах.

Спеціалісти відповідної маркетингової служби для аналізу та управління виробництвом-збутом та виконання маркетингової діяльності повинні мати великий обсяг інформації, знання та досвід. Наскільки доцільно здійснювати процес організації маркетингової служби на підприємстві, залежатиме від його спеціалізації, обсягів продажу продукції та цільових ринків. Підприємство для виконання комплексу робіт з управління виробництвом та збутом може мати

свого маркетолога, а також одночасно для проведення комплексного аналізу ринку користуватися послугами альтернативної маркетингової служби.

Таким чином, можливо використання наступних варіантів виконання функцій маркетингової діяльності підприємства у межах управління маркетинговою політикою: новостворений підрозділ маркетингу, перекваліфікована служба постачання-збуту, торговий дім [43, с. 407].

Для підприємства ТОВ «Soft service» доречно буде зупинитись на другому варіанті, тобто перекваліфікація служби постачання-збуту у службу маркетингу.

Чисельність підприємства становить до 1020 осіб, існуючий відділ маркетингу складає 3-4 працівники, що замало. Тому зі створенням служби маркетингу ця кількість має бути збільшена до 6-10 працівників, у яких будуть конкретні функції та завдання.

При організації маркетингової структури підприємство повинно виконувати такі основні вимоги:

1. Маркетингова структура має бути простою. Чим простіша структура на підприємстві, тим ефективніше керувати нею.
2. Взаємовідносини відділу маркетингу з підрозділами підприємства мають бути чіткими та ефективними.
3. «Маркетинг для підприємства, а не підприємство для маркетингу». Сутність цього висловлення в тому, що служба має організовуватися та постійно розвиватися, враховуючи цілі, завдання та особливості функціонування підприємства. При цьому, максимально забезпечуючи ефективні умови для його ринкової діяльності.

Маркетингова структура повинна вміти змінювати свою організаційну форму під впливом змін споживчого попиту, науково-технічного прогресу, росту обсягів продажів. Ефективність роботи служби залежить від того, як її працівники безпосередньо виконують свої прямі службові обов'язки, а також, від того, наскільки увесь персонал підприємства включений у сам процес маркетингу. Це означає, що незалежно від обраної організаційної структури,

структура має забезпечувати якомога ближчий контакт до споживача з реальними та потенційними споживачами продукції підприємства усіх працівників служби маркетингу.

Важливо, щоб функціонування маркетингової структури не обмежувалося тільки внутрішнім ринком. Маркетингові структури повинні активно інтегруватися у зовнішньоекономічну діяльність, що стимулює до надання усіх видів послуг підприємства.

На сьогодні підприємство використовує концепцію маркетингу у спрощеному вигляді, тобто в основному для інтенсифікації процесу реалізації товарів на ринку. Основні перешкоди, що постають на шляху трансформації підприємства до маркетингової моделі господарювання – це неспроможність правильного визначення своєї маркетингової стратегії та організації дієвого структурного підрозділу, який би відповідним чином та якісно виконував покладені на нього функції управління маркетингом.

На підприємстві якісно змінюється відповідальність керівника маркетингової служби у процесі переходу маркетингу з інструментальної фази до фази об'єднуючої всі функції концепції. Цей керівник, при цьому, виступає відповідальним за ринкові цілі підприємства та їх досягнення.

Нині на підприємстві існує збутова орієнтація ринку, при якій його діяльністю керують інженери, які враховують насамперед існуючі можливості й потреби самого підприємства та відповідальні за виробництво продукції. Асортимент продукції та послуг досліджуваного підприємства, при цьому, досить вузький, виробничий процес відрізняється жорсткістю, конкурентоспроможність товару головним чином розглядається через призму ціни продажу, що формується на основі виробничих витрат. Споживачу приділяється недостатньо уваги. Філософія управління зводиться до вирішення короткострокових завдань виробництва. [44, с. 200].

Маркетингова орієнтація підприємства та формування маркетингової служби потребує, щоб підприємством керували фахівці, що на перше місце ставлять запити споживачів та мають відповідати за збут продукції. Тому за

такою орієнтацією доцільно формувати широкий асортимент продукції та послуг, закладати максимум гнучкості у виробничому процесі, пропонувати лише те, що буде обов'язково куплене, визначати конкурентоспроможність товару, виходячи із можливостей споживача здійснити вибір під час купівлі. Ціна продажу, при цьому, залежить від ціни на яку погодиться споживач.

Одне із найважливіших завдань підприємства ТОВ «Soft service» – пошук та наймання на роботу кваліфікованих фахівців із маркетингу та, водночас, формування ефективного мотиваційного механізму їхньої праці. Це мають бути спеціалісти з економічною освітою та нестандартним мисленням, або освітою у галузі маркетингу. У зв'язку з тим, що на сьогодні складно зустріти типові штатні розклади і нормативи для відділів маркетингу як і будь-якої іншої документації, що регламентує маркетингову діяльність, тому підприємство може самостійно утворювати відповідні відділи, розуміючи потреби, які обумовлює економічні і кон'юнктурні фактори.

Організаційна структура, при цьому, відіграє доволі важливу роль у правильній організації управління маркетинговою політикою. Можливі варіанти організаційних структур можуть бути досить різноманітними. Загалом, типологізація організаційної структури буде залежати від розміру підприємства, комплексу його стратегічних цілей, обраних стратегічних зон господарювання, ринкових можливостей. З огляду на вищенаведене, вважаємо, що для досліджуваного підприємства запропонований варіант буде найоптимальнішим (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Запропонована організаційна структура управління маркетингом

Джерело: складено автором

Для маркетинг-директора визначено такі основні критерії, яким він має відповідати:

- мати достатньо високий рівень спеціальної освіти;
- володіти здатністю здобувати інформацію у вільному доступі, у споживачів, конкурентів, постачальників та у персоналу самого підприємства;
- мати бажання сприймати нововведення та постійно навчатися;
- сприймати жорсткі схеми і структури, нормально ставитися до протилежної думки та вміти коректно полемізувати, аналітично мислити та розвивати інтуїцію.

Для створення ефективної та розгалуженої організаційної структури управління маркетингом на досліджуваному підприємстві, необхідно чітко сформулювати посади та функції працівників для ефективного його існування. Тому, хотілось би запропонувати таку градацію (табл. 3.2).

Очевидно, що ефективність функціонування створеної маркетингової служби значним чином залежить від тих кадрів, які працюють у неї. Для того, щоб успішно вирішувати ці різнопланові завдання, які виникають перед службою маркетингу, необхідно, щоб її очолював висококваліфікований спеціаліст, який володіє багатьма навичками, серед яких: економічні, фінансові, планові, техніко-виробничі, дослідницькі та збутові. Акцент робиться не тільки на професійній кваліфікації, але й на відповідальності, рівні знань та розумінні діючої на підприємстві маркетингової політики.

Взаємовідносини відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства також багато в чому залежать від того, наскільки, в цілому, організаційна структура відповідає принципам маркетингової політики. Тому важливо, щоб за фахівцями відділу у відповідних Положеннях були закріплені функції, засоби, обов'язки та права, відповідальність та повноваження у взаємовідносинах із іншими підрозділами, департаментами, представниками тощо.

Проект створення маркетингової служби складається із вступу та п'яти розділів. Мета проекту – створення маркетингової служби на підприємстві з ефективною, оптимальною, економічно обґрунтованою структурою.

Таблиця 3.2 – Рекомендований перелік основних функцій працівників та ефект від їх впровадження

Відділ маркетингової служби	Посада	Функції	Результат
Відділ маркетингових досліджень	Начальник відділу	відповідає за організацію маркетингових досліджень та їх результати	Забезпеченість підприємства інформацією про споживача, конкурентів, ринок. Можливість вчасно і адекватно реагувати на будь-які зміни у ринковому середовищі. Дає напрям зміни чи реорганізації структури підприємства
	Експерт-аналітик	виконує широке коло обов'язків, від планування маркетингових досліджень до контролю над їх виконанням	
	Технічний спеціаліст	виконують вузькі спеціалізовані функції, такі як розробка опитувальних анкет, вибіркові спостереження, обробка інформації, збір вторинної інформації тощо	
	Обслуговуючий персонал	друкарки, референти, перекладачі	
Відділ формування попиту та стимулювання збуту	Начальник відділу	відповідає за організацію формування попиту та стимулювання збуту	Забезпечує вчасну реакцію на зміни попиту на ринку. Підвищує конкурентоспроможність підприємства. Розширює асортимент та номенклатуру продукції. Збільшує прибутки підприємства
	Спеціалісти	<ul style="list-style-type: none"> - розробка упаковки, марочних назв, товарних знаків; - пошук ідей для модифікації існуючих товарів; - ринкове випробування товарів; - перевірка якості товарів, що відповідає вимогам споживачів; - функціонально-вартісний аналіз; - контроль за витратами виробництва 	
Відділ продажу	Начальник відділу збуту	<ul style="list-style-type: none"> - розробка стратегій збуту; - вибір ефективних каналів розподілу; - розробка методів просування товарів і рекламної компанії; - вивчення реакції споживачів на товар 	Стимулює рекламу продукції. Надає різноманітні варіанти просування та транспортування товару з найменшими витратами. Вивчає поведінку та
	Начальник транспортного	забезпечення своєчасності поставок;	

	відділу	- збереження товарів під час поставок; - визначення оптимальних транспортних маршрутів	реакцію споживача на продукцію та послуги підприємства.
	Спеціалісти	визначення задоволеності споживачів послугами доставки та збуту	

Джерело: складено автором

Зрозуміло, що створення зовсім нової служби тягне за собою великі витрати, але на досліджуваному підприємстві вже існують деякі ресурси, а саме не грошові, а приміщення та більша половина спеціалістів. Тому, коштів на її створення потрібно буде менше.

Для більш наглядного опису ієрархії мети намалюємо «дерево завдань» (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – «Дерево завдань» проекту створення маркетингової служби

Джерело: складено автором

Основним результатом діяльності маркетингової служби буде збільшення прибутку від реалізованої продукції без посередників.

Спробуємо розрахувати витрати на організацію та працю служби

маркетингу та привести орієнтовну цифру отриманого прибутку від покращень.

1. Модернізація офісної техніки і додання ще двох комп'ютерів. Вартість: 9500 *2 шт.

2. Поїздки на виставки. Вартість: 10000-15000 грн. (реєстрація) + транспортні витрати.

3. Одноразові тренінги для працівників відділу. Вартість: 4500 грн на одного працівника.

4. Покращення зовнішнього вигляду та роботи сайту. Зробити його ефективним інструментом у відносинах з клієнтом. Процедура включає перемодельовання і заповнення сайту, розкрутка сайту, плата за хостинг. Вартість: на думку спеціалістів (4500+4100+ 900 грн = 9500 грн)

5. Більш ширше використання дистриб'юторської мережі в регіонах

6. Громадські зв'язки, написання статей в газетах і журналах про успішну діяльність підприємства та досягнення його колективу, переваги. Вартість: (840 за 1 статтю)

7. Оплата праці: оклад (фіксована виплата) + премія (змінна форма плати). Премія знімається за не виконання плану, і збільшується при перевиконанні плану Є додаткові пільги є знижка на харчування в столові підприємства, грошова допомога у зв'язку з хворобою або нещасних випадків.

8. Навчальні семінари коштують від 3000 до 6000 грн на 1 працівника.

9. Виставки, ярмарки – це ефективний спосіб представити свою продукції і залучити нових клієнтів а для персоналу вийти за кордони робочого місця в офісі. Участь у спеціалізованих виставках коштує 2600 грн – плата за участь. До цього треба додати незначні витрати на транспорт поривання на виставку зразків продукції, рекламного матеріалу(брошури, сувеніри) та учасників виставки. Це є незначні суми витрат враховуючи, що на виставці можна заключити договори, які скуплюють дані витрати. В протилежному випадку підприємство недоотримає прибуток.

Підприємство бере участь у безкоштовних виставках, у розповсюдженні рекламно продукції (календарі, проспекти, буклети), встановлює рекламу на

бігборді, в друкованих виданнях, має власний сайт підприємства та надає фінансові знижки постійним і оптовим покупцям.

Одним із найефективніших технологічних інструментів росту об'єму продаж є Інтернет, а сайт не обновлюється і не розробляється.

Серед запропонованих заходів є такі що мають організаційний характер та не тягнуть з собою грошові витрати. Вони мають на меті звернути увагу керівника на деякі процедури і впровадити зміни, що покращать ефективність управління. Такими є використання ефективних методів прогнозування попиту на продукцію і обсягів продажу, а також систему контролю результатів окремих працівників. Так, можна спрогнозувати орієнтовні витрати на функціонування служби маркетингу на підприємстві (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Орієнтовні витрати на створення маркетингової служби на 2016 – 2018 рр. (тис. грн.)

Захід	Витрати		
	2016	2017	2018
Модернізація офісного обладнання	9500	9500	
Платні спеціалізовані виставки	16000	18000	20000
Тренінги для працівників	4500	9000	4500
Модернізація сайту		9500	3000
Перекваліфікація працівників	42000	78000	54000
PR		3400	2800
Щорічні конкурси з продаж	10000	12000	14000
Загальна сума витрат	82000	139400	98300

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Soft service»

Загальна сума витрат за 3 роки впровадження заходів становить 319700 грн.. Зрозуміло, що витративши один раз достатню кількість коштів на деякі заходи, зменшать витрати на них в наступних роках, оскільки «скупий платить двічі».

Наступним кроком буде прогноз майбутніх показників ефективності маркетингової діяльності (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Прогноз показників ефективності маркетингової діяльності на 2016 – 2018 рр. (тис. грн.)

Показник	Прогноз		
	2016	2017	2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг,	220763	315121	453960
Валовий прибуток підприємства	14545	22779	54675
Чистий прибуток підприємства	232	-25549	-9613
Ефективність маркетингу (E_M)	0,14	0,11	0,32
Динаміка замовлень ($З_d$)	1,12	1,20	1,35
Структура клієнтів (відношення кількості нових до старих)	0,22	0,40	0,45

Закінчення табл. 3.4

Ефективність рекламних витрат (E_{PB})	0,09	1,15	1,30
Коефіцієнт збутових витрат	0,01	0,015	0,02

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Soft service»

Кінцева мета функціонування маркетингової служби – підпорядкування всього комерційного напрямку діяльності підприємства законам ринку. Наявність вертикально-інтегрованих маркетингових систем, економічна доцільність, обсяг використовуваних виробничих та інтелектуальних ресурсів, лояльність споживачів дають підстави щодо висновків о необхідності та спроможності підприємства виступати засновником та повноцінним учасником таких підприємницьких структур.

Підсумовуючи вище викладені рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою політикою на підприємстві ТОВ «Soft service» доцільно сконцентруватися на наступному:

- використання принципів маркетингу вважається актуальним незалежно від розмірів підприємства, наявності маркетингової служби у його структурі та функціоналу підприємства у маркетинговому ланцюгу;
- зменшення обсягів маркетингових витрат здається можливим за рахунок організації об'єднання з ціллю виконання певних функцій маркетингу щодо руху товару.

3.4 Прогнозування тенденцій змін економічної ефективності управління маркетинговою політикою підприємства за умов запровадження розроблених заходів

Щоб визначити тенденції змін між різними інструментами, керівнику, відповідальному за управління маркетинговою політикою, доцільно використовувати метод динамічного програмування. Метод динамічного програмування дозволяє визначити оптимальний план використання чотирьох інструментів digital-стратегії, якщо відомий їх прибуток на місяць при різному інвестуванні.

Проведемо експериментальні розрахунки за допомогою методу динамічного програмування, щоб визначити, які з інструментів digital-стратегії 360 найбільш ефективні для ТОВ «Soft service» та у яких пропорціях слід вкласти кошти, щоб отримати максимальний прибуток. Для цього за основу візьмемо маркетингові бюджети компанії ТОВ «Soft service» за 2017 та 2016 рік, а також оптимальний бюджет. Щоб визначити приблизний місячний бюджет, поділимо річний бюджет на 12 місяців.

Визначимо валовий прибуток для кожного інструменту просування маркетингу при різному бюджетуванні ТОВ «Soft service». Інструменти в залежності від бюджету можуть приносити різний дохід. Щоб ускладнити експеримент перший бюджет в розмірі 244 тис. грн. на місяць ми розподілимо рівномірно між 4-ма напрямками. Так само рівномірно розподілимо бюджет сумою 487 тис. грн. Але, як бачимо, інструменти приносять не рівномірний дохід в залежності від бюджету. У цій ситуації найбільш важливо для підприємств розподілити бюджет між способами комунікації так, щоб отримати найбільшу вигоду, для цього ми будемо використовувати метод динамічного програмування. Валовий прибуток в залежності від бюджету для кожного способу просування розраховуємо та підсумки зводимо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Валовий прибуток ТОВ «Soft service» при різному бюджеті

на методи просування

№	Event-захід тис. грн, (f1)	Контекстна реклама тис. грн (f2)	SEO тис. грн, (f3)	SMM тис. грн, (f4)	Бюджет на місяць, тис. грн, (xi)
1	0	0	0	0	0
2	200	150	66,7	100	115
3	400	305	203	133	244
4	510	485	487	500	487

I етап. Умовна оптимізація.

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Перший крок. $k = 4$. Припустимо, що всі засоби в кількості $x_4 = 487$ віддані на SMM кампанію ТОВ «Soft service». У цьому випадку, максимальний дохід, як це видно з таблиці 3.6, складе $f_4(u_4) = 500$, отже, $F_4(e_4) = f_4(u_4)$.

Таблиця 3.6 – Розрахунок умовної оптимізації для ТОВ «Soft service», якщо $k = 4$

e^3	u^4	$e^4 = e^3 - u^4$	$f_4(u^4)$	$F^*_4(e^4)$	$u_4(e^4)$
115	0	115	0		
	115	0	100	100	115
244	0	244	0		
	115	129	100		
	244	0	200	200	244
487	0	487	0		
	115	372	100		
	244	243	200		
	487	0	500	500	487

2 – ий крок. $k = 3$.

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Визначаємо оптимальну стратегію при розподілі коштів між кампаніями для ТОВ «Soft service», а саме SEO та SMM (див. табл. 3.7). При цьому рекурентне співвідношення Белмана має вигляд: $F_3(e_3) = \max (x_3 \leq e_3) (f_3(u_3) + F_4(e_3 - u_3))$

Таблиця 3.7 – Розрахунок умовної оптимізації для ТОВ «Soft service», якщо $k = 3$

e^2	u^3	$e^3 = e^2 - u^3$	$f_3(u^3)$	$F^*_3(e^2)$	$F_2(u^3, e^2)$	$F^*_3(e^3)$	$u_3(e^3)$
-------	-------	-------------------	------------	--------------	-----------------	--------------	------------

115	0	115	0	100	100	100	0
	115	0	67	0	67		
244	0	244	0	200	200		
	115	129	67	100	167		
	244	0	203	0	203	203	244
487	0	487	0	500	500	500	0
	115	372	67	200	267		
	244	243	203	100	303		
	487	0	487	0	487		

3-й крок. $k = 2$.

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Визначаємо оптимальну стратегію при розподілі коштів між контекстною рекламою, SEO та SMM (табл. 3.8). При цьому рекурентне співвідношення Белмана має вигляд: $F_2(e_2) = \max(x_2 \leq e_2) (f_2(u_2) + F_3(e_2 - u_2))$

Визначаємо оптимальну стратегію при розподілі коштів між event-заходами, контекстною рекламою, SEO та SMM (табл. 3.9). При цьому рекурентне співвідношення Белмана має вигляд: $F_1(e_1) = \max(x_1 \leq e_1) (f_1(u_1) + F_2(e_1 - u_1))$.

Таблиця 3.8 – Розрахунок умовної оптимізації для ТОВ «Soft service», якщо $k = 2$

e^1	u^2	$e^2 = e^1 - u^2$	$f_2(u^2)$	$F_2^*(e^1)$	$F_1(u^2, e^1)$	$F_2^*(e^2)$	$u_2(e^2)$
115	0	115	0	100	100		
	115	0	150	0	150	150	115
244	0	244	0	203	203		
	115	129	150	100	250		
	244	0	305	0	305	305	244
487	0	487	0	500	500	500	0
	115	372	150	203	353		
	244	243	305	100	405		
	487	0	485	0	485		

4-й крок. $k = 1$.

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Таблиця 3.9 – Розрахунок умовної оптимізації для ТОВ «Soft service», якщо $k = 1$

e^0	u^1	$e^1 = e^0 - u^1$	$f_1(u^1)$	$F^*_1(e^0)$	$F_0(u^1, e^0)$	$F^*_1(e^1)$	$u_1(e^1)$
115	0	115	0	150	150		
	115	0	200	0	200	200	115
244	0	244	0	305	305		
	115	129	200	150	350		
	244	0	400	0	400	400	244
487	0	487	0	500	500		
	115	372	200	305	505		
	244	243	400	150	550	550	244
	487	0	510	0	510		

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Soft service»

Пояснимо побудову таблиць і послідовність проведення розрахунків. Стовпці 1 (вкладені кошти), 2 (проект) і 3 (залишок коштів) для всіх трьох таблиць однакові, тому їх можна було б зробити спільними. Стовпець 4 заповнюється на основі вихідних даних про функції доходу, значення в стовпці 5 беруться з шпальти 7 попередньої таблиці, стовпець 6 заповнюється сумою значень стовпців 4 і 5 (у таблиці 4-го кроку стовпці 5 і 6 відсутні).

У стовпці 7 записується максимальне значення попереднього стовпця для фіксованого початкового стану, і в 8 стовпці записується управління з 2 стовпця, на якому досягається максимум в 7.

Етап II. Безумовна оптимізація. З таблиці 4-го кроку маємо $F_1(e^0 = 487) = 550$. Тобто максимальний дохід всієї системи при кількості коштів $e^0 = 487$ дорівнює 550. З цієї ж таблиці отримуємо, що 1-му підприємству слід виділити $u^1(e^0 = 487) = 244$. При цьому залишок коштів складе: $e^1 = e^0 - u^1$, тобто $e^1 = 487 - 244 = 243$.

З таблиці 3-го кроку маємо $F^*_2(e^1 = 243) = 0$. Тобто максимальний дохід всієї системи при кількості коштів $e^1 = 243$ дорівнює 0. З цієї ж таблиці отримуємо, що 2-му підприємству слід виділити $u^2(e^1 = 243) = 0$. При цьому, залишок коштів складе: $e^2 = e^1 - u^2$, тобто $e^2 = 243 - 0 = 243$.

З таблиці 2-го кроку маємо $F^*_3(e^2 = 243) = 0$. Тобто максимальний дохід всієї системи при кількості коштів $e^2 = 243$ дорівнює 0. З цієї ж таблиці отримуємо, що 3-му підприємству слід виділити $u^3(e^2 = 243) = 0$. При цьому

залишок коштів складе: $e_3 = e_2 - u_3$, тобто $e_3 = 243 - 0 = 243$. Останньому методу дістається 243.

Отже, бюджет в розмірі 487 тис. грн. на місяць необхідно розподілити таким чином:

- На event-заходи виділити 244 тис. грн.
- На контекстну рекламу 0 тис. грн.
- На SEO 0 тис. грн.
- На SMM виділити 243 тис. грн.

Тобто бюджет між event-заходами та SMM розподілений в рівній пропорції 50% на 50%. Такий розподіл бюджету забезпечить максимальний дохід, рівний 2110 тис. грн. на місяць тільки від продажу нового продукту. Очікується, що прибуток у розмірі 1110 тис. грн. принесуть event-заходи, а 1000 тис. грн. – дохід від SMM. Тобто, основні інструменти, які доцільно використовувати ТОВ «Soft service» у своїй digital-кампанії – це SMM та event-заходи.

SMM та event-заходи можуть бути окремими платформами, що не пов'язанні один з одним. Але вважається, що набагато вигідніше поєднувати ці два інструменти. Наприклад, просувати захід в соц. мережах, пускати рекламні оголошення, створювати заходи та анонсувати їх на сторінці групи. Таким чином завжди буде відома приблизна кількість людей, яка може зацікавитися заходом. При цьому на event-заході можна заохочувати людей відвідувати сторінку бренду в соціальних мережах за допомогою активацій. Таким чином буде відбуватися взаємодія з цих двох інструментів і аудиторія споживачів буде перехрещуватися залишаючись на довший час в соц. мережах. Очікується, що таким чином навіть після закінчення кампанії заходів зі споживачами можна буде продовжити комунікацію на сторінках в соціальних мережах. Кампанії матимуть довгостроковий ефект впливу на споживачів.

Володіння потрібною та якісно зібраною інформацією, дає можливість підприємству отримати конкурентні переваги, знизити фінансові ризики та небезпеки, визначити відношення споживача до себе, проаналізувати зовнішнє середовище, вдосконалювати поточну стратегію, підвищити довіру до ринку, на якому працює підприємство, отримати підтримку щодо управлінських рішень, оцінити свою діяльність.

Тому функціонування маркетингової служби та ефективне управління маркетинговою політикою на підприємстві є одним із найважливіших чинників успіху на ринку. Щоб цього досягти необхідно велику увагу приділити розробці маркетингових програм для підприємства та впровадженню системи індикаторів, за допомогою яких підприємство могло б оцінювати та слідкувати за своєю діяльністю.

Створена маркетингова служба ТОВ «Soft service», організація роботи якої, на даний час, знаходиться майже на нульовому рівні, буде займатися виконанням завдань з просування продукції. Треба зазначити, що значним недоліком є не проведення ефективного дослідження ринку, зокрема частки підприємства, конкурентів. При цьому, маркетологи підприємства недостатньо уваги приділяють дослідженню та вивченню тенденцій попиту на продукцію у споживачів, а також не мають у своїх посадових обов'язках чітко закріплених функцій та завдань роботи. У зв'язку із цим, їхні завдання доволі часто дублюються та перешкоджають виконанню один одного, але впровадження запропонованого проекту маркетингової служби, дасть можливість правильної організації маркетингового відділу, реалізації поставлених завдань, що вплине на підприємство загалом. Ця служба буде займатися розробленням маркетингових планів та програм, а також розробляти системи контролю над працею підзвітних відділів та працівників.

Зрозуміло, що створення зовсім нової служби тягне за собою великі витрати, але на досліджуваному підприємстві вже існують деякі ресурси, а саме не грошові, а приміщення та більша половина спеціалістів. Тому, коштів на її

створення потрібно буде менше. Загальна сума витрат за 3 роки впровадження заходів становить 319700 грн. Після впровадження запропонованих заходів чистий дохід від реалізації продукції повинен збільшитися в 2016 на 14 %, в 2017 – на 11 %, в 2018 – на 32 %. Чистий прибуток підприємства зросте. Так як у 2016 р. підприємство практично стало збитковим, то у 2017 р. прогнозується його стрімкий зріст та подальше підвищення з роками.

Кінцевою метою функціонування маркетингових служб є підпорядкування всієї комерційної діяльності підприємства законам ринку.

Основною цілю маркетингової політики підприємства ТОВ «Soft service» та її основною ідеєю має стати пошук і створення конкурентних переваг. Ця політика є квінтисенцією того, яким чином менеджери сприймають власну позицію підприємства на ринках відносно конкурентів, яка мета є основною для досягнення та як вони збираються її досягати, які матеріальні та фінансові ресурси потрібні і які фінальні результати очікуються.

Таким чином, можна зробити висновок щодо відставання реальних показників від планових, тобто є потреба у зміні дії для перегляду й удосконалення програми та досягнення встановлених показників. Розроблена програма у рамках маркетингової політики дасть можливість менеджеру із маркетингу виявити чинники, що сприяють успішній діяльності та почати їх використовувати.

Зовсім новим та суттєвим покращенням для підприємства буде впровадження комплексу «4С» та системи індикаторів ефективності управління маркетинговою політикою. Даний комплекс орієнтований на задоволення потреб споживача і ставить його на «перше місце» при плануванні маркетингової стратегії. А розроблена система індикаторів, яка включає в себе такі напрямки: ефективність, якість, гнучкість та задоволеність, відкриє нові горизонти для підприємства. Це буде новий напрямок.

Використання підприємством ринкових механізмів регулювання господарської діяльності вимагає суттєвого перегляду принципів роботи управлінського апарату, який повинен приймати оптимальні,

науковообґрунтовані рішення в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища. Для розподілу маркетингових витрат між стратегічними зонами господарювання важливо знати ефективність управління маркетинговою політикою в різних періодах і на різних ринках.

ВИСНОВКИ

Виходячи з результатів оцінювання стану управління предметом дослідження на підприємстві, яке аналізувалося в роботі, значимість пропозицій для підприємства ТОВ «Soft service» в цілому повинна позитивно вплинути на діяльність підприємства.

Економічна діагностика підприємства ТОВ «Soft service» показала, що хоча підприємство і забезпечено технічним оснащенням, трудовими ресурсами для забезпечення своєї діяльності, але вони використовуються не ефективно. Частка виробничих запасів в оборотних активах залишалася майже незмінною останні роки. Показники рентабельності знаходяться на високому рівні в 2017 році. Але у 2016 році спостерігався різкий спад показників рентабельності, що пояснюється нестабільною ситуацією в країні.

Наукову новизна впровадженого проекту полягає у введенні системи оцінки ефективності запропонованих інструментів маркетингу. Було доповнено застосування digital показників разом з фінансовими показниками. При цьому треба врахувати, що впроваджені показники релевантні для даної кампанії повноцінно відображають ефективність нового каналу збуту.

Застосовуючи аналітичні методи та критичний підхід вдалося визначити, чому падає рівень доходів підприємства та зменшується попит на продукцію. Причина полягає у збіднінні населення та стрімкого росту інфляції. Визначено, що галузь дуже залежить від зовнішніх економічних факторів та будь-які коливання можуть значно вплинути на ТОВ «Soft service».

На практиці удосконалено методологічний підхід визначення необхідного обсягу фінансування та обґрунтування джерел фінансування для управління маркетинговою політикою, які, на відміну від існуючих, дозволяють поєднати припустимий рівень ризику та доцільні економічно обґрунтовані витрати. Метод математичного моделювання був застосований, щоб визначити наскільки ефективним буде використання того чи іншого каналу збуту, що були запропоновані підприємству ТОВ «Soft service».

Також застосовувалися класичні методи для визначення слабких місць

політики ТОВ «Soft service», а саме методи спостереження, порівняння, синтезу і аналізу. На основі отриманих результатів було визначено, що digital-маркетинг – це можливість для підприємства, яку необхідно розвивати, щоб вийти з кризи, знайти нові ринки збуту та збільшити дохід.

Аналіз підприємства показав, що в підприємства є, як сильні сторони: висока якість товарів, відомість марки широкій аудиторії. Можливості для підприємства – вихід на новий ринок та збільшення експорту. Так і слабкі сторони – підприємство має високі оперативні витрати.

Теоретичною новизною є запропонована концепція використання digital-маркетингу, як каналу збуту. Дані інструменти широко розповсюджені в інших країнах, але в Україні вона тільки почала поширюватися серед підприємств. Тому, дослідження проведене у роботі буде цікавим для молодих спеціалістів та компаній, які вирішили вкласти інвестиції в digital-маркетинг. Стратегія дістала подальшого розвитку в теорії менеджменту та апарат теорії менеджменту і організаційних теорій у аспекті здійснення організаційних змін на підприємстві шляхом виокремлення нових характеристик цих процесів, що дозволило уточнити поняття «управління маркетинговою політикою».

Практичне значення дослідження має вагомість для підприємств, які планують вивести новий товар на ринок та шукають нові ринки. Також у дослідженні розкрито теми впливу макроекономічних факторів на бізнес. Знання з організації та впровадження нових технологій з метою отримання прибутку і виходу на нові ринки вдосконалюють знання з управління маркетингової політики.

Результати дослідження можна використовувати на підприємствах, які планують розвиватися й у галузі e-commerce, але при цьому їх бренд вже відомий широкій аудиторії. Слід зазначити, що методи та практичні показники виведені у дослідженні не є трудомісткими та не будуть займати багато часу при плануванні управління маркетинговою політикою підприємства.

Зміни, які стануться за умови впровадження досягнутих результатів в першу чергу торкнуться змін в управлінні маркетинговою політикою

підприємства. У відділу маркетингу з'явилися б нові зони обов'язків і зони контролю.

Практичні висновки та рекомендації безпосередньо адресовані для використання у відповідних умовах. На підприємстві ТОВ «Soft service» у разі впровадження результатів дослідження відбудуться значні зміни в асортименті товару та сприйняття марки потенційними споживачами. При цьому рекомендації, які надані в роботі передбачають подальшу присутність марки на зайнятих позиціях і додаткову присутність на новому для підприємства ринку. Результати дослідження управління каналами збуту в певному вигляді включаються в економічну теорію управління маркетинговою політикою підприємства і як складова цієї теорії безпосередньо впливають на діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : за станом на 1 груд. 2018 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2018. – 308 с.
2. Закон України «Про рекламу» : за станом на 1 груд. 2017 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2017. – 17 с.
3. Академия рынка: маркетинг: пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар. Науч. ред. А.Г. Худокормов. – М.: Экономика, 2013. – 572 с.
4. Акулич М.В. Анализ структуры сбыта предприятий в контексте проблемы финансового планирования / М.В. Акулич // Маркетинг в стране и за рубежом. – 2003. – № 1.
5. Алексунин В.А. Электронная коммерция и маркетинг в Интернете / Алексунин В.А., Родигин В.В. – М.: Дашков и Ко, 2007. – С. 75.
6. Армстронг Г. Основы маркетинга / Армстронг Г. Вонг В., Котлер Ф., Сандерс Д. – М.: Вильямс, 2008.
7. И. Ашманов, С. Иванов Продвижение сайта в поисковых системах / И. Ашманов, С. Иванов. – Издательство «Вильямс», 2010 год.
8. Афанасьєв М. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Афанасьєв М. В., Білоконенко Г. В. – Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2017. – 295 с.
9. Бабаев А. Контекстная реклама / А. Бабаев, Н. Евдокимов, А. Иванов.. Издательство «Питер», 2013 год.
10. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / Л.В. Балабанова. – К.: Знання, 2016. – 354 с.
11. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
12. Біловодська О. А. Теоретичні засади формування та реалізації державної інноваційної політики й її узгодження з інноваційною політикою підприємства (закінчення) / О. А. Біловодська // Проблеми науки. – 2011. – № 1. – С. 25–29.
13. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та

взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства / В.М. Божко // Економічний форум. – №1. – 2012.

14. Божкова В. В. Визначення етапів розвитку ринку маркетингових комунікацій в Україні / В. В. Божкова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2017. – № 9 (151). – Ч. 2. – С. 196–203.

15. Божкова В. В. Дослідження переваг та проблем стратегічного планування маркетингових комунікацій / В. В. Божкова // Сучасні тенденції економічної теорії і практики: світовий досвід та вітчизняні реалії : Міжнар. наук.–практ. конф., 18–19.11.2010 р. : зб. наук.–метод. праць. – Херсон : Вид-во ХДУ, 2011. – 408 с. – С. 242–244.

16. Божкова В. В. Вопросы структуризации экономики. Ежеквартальный журнал. / В. В. Божкова, Н. С. Ілляшенко // X Всероссийская конференция по маркетингу. – Махачкала. – 2009. – № 3. – С. 58–62.

17. Божкова В. В. Класифікація інструментарію розробки стратегічних планів маркетингових комунікацій промислових підприємств / В. В. Божкова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 5. – Т. 3. – С. 31–34.

18. Васильєв Г.А., Забегалін Д.А. Електронний бізнес. Реклама в Інтернет. / Васильєв Г.А., Забегалін Д.А. – М.: Юнити-Дана, 2016. – С. 49.

19. Вашурина Е.В. Вопросы рыночных возможностей предприятия / Е.В. Вашурина // Университетское управление, – 2008, – № 4. – С. 22–23

20. Верба В.А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.:КНЕУ, 2011. – 482 с.

21. Воробьев А.Д. Использование рыночных возможностей предприятия в стратегическом планировании и управлении / А.Д. Воробьев // Менеджмент в стране и за рубежом, – 2009, – № 1. – С. 15-16.

22. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 307 с.

23. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Голубков Е.П. – М.: Финпресс, – 2011.
24. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2014. – 478 с.
25. Грищенко І.М. Маркетингові основи комерційного посередництва: навч. посіб. / Грищенко І.М. – К.: Грамота, 2006. – 303 с.
26. Данилишин Б.М., Любченко ОМ. Маркетингова стратегія регіонального продовольчого ринку / Данилишин Б.М., Любченко ОМ. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2006 – 250 с.
27. Дергачова В. В., Скібіна О.О. Глобалізація бізнесу та інтернет-маркетинг: монографія. / В.В. Дергачова, О.О. Скібіна. – Д.: ДонДУЕТ, 2007. – 280 с.
28. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний / Ленсколд Дж. СПб.: Питер, 2015. – 272 с.
29. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: навч.–метод. посібник для сам. вивч. дисц. / Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. – К.: КНЕУ, 2003. – 110 с.
30. Заборовський В. П. Основы маркетингу / Заборовський В. П. // Подільська держ. аграрно-технічна академія. – Кам'янець-Подільський: Абетка, 2012. – 153 с.
31. Загорна Т.О. Економічна діагностика: навчальний посібник / Загорна Т.О. – К.: ЦУЛ, 2007. – 400 с.
32. Заяць Т.А., Тарлопов І.О., Пилипенко О.О. Управління маркетингом на підприємстві / Заяць Т.А., Тарлопов І.О., Пилипенко О.О. – Донецьк: Юго-Восток, 2006. – 252 с.
33. Ілляшенко СМ., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ілляшенко СМ., Баскакова М.Ю. // Сумський держ. Ун-т. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 192 с.

34. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. – навч. посібник. / Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. // видання 2-ге перероблене та доповнене. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.

35. Косянчук Т.Ф., Лук'янова В.В., Майорова Н.І., Швид В.В. Економічна діагностика: навчальний посібник / за заг. ред. Т.Ф. Косянчук. – Львів: «Новий світ 2000», 2007. – 452 с.

36. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: пер. с англ. – 2. европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 943 с.

37. Котлер. Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф.Котлер, Дж.А. Касліоне [пер з англ.]. – К.: Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. – 208 с.

38. Кошкалда І.В. Маркетингові дослідження: навч. посібник / Кошкалда І.В. // Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2017. – 158 с.

39. Кравчук Г.В. Регіональний маркетинг в системі управління економічними процесами / Кравчук Г.В. // Національний авіаційний ун-т. – К., 2006. – 286 с.

40. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / Кривов'язюк І. В. – К. : ЦУЛ, 2013. – Книга. – 456 с.

41. Лук'янець ТА. Економічний механізм маркетингу: навч. посіб. Лук'янець ТА. / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2006. – 464 с.

42. Луцій О.П., Васюткіна Н.В. Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методичний аспект діяльності суб'єктів господарювання / Луцій О.П., Васюткіна Н.В. // Європейський ун-т. – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2006. – 224 с.

43. Ю. В. Макогон, Маркетингова політика в системі управління конкурентоспроможністю промислової продукції: монографія / Ю. В. Макогон, М. В. Корж. – Краматорськ: ДДМА, 2009. – 244 с.

44. Максимова Т. Особливості формування маркетингової стратегії та

маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи / Т. Максимова, О. Жданова, Є. Івченко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 6. – С. 22–28.

45. Маркетинг : підручн. / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський ; за редакцією А. О. Старостіної. – К. : Знання, 2009. – 565 с.

46. Маркетинг : підручник / [Павленко А.Ф., Решетнікова І.Л., Войчак А.В. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка ; кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова. – К. : КНЕУ, 2013. – 320 с.

47. Маркетинг : Підручник / О. М. Азарян, Н. Л. Жукова, Л. Л. Авдєєнко та ін. ; За заг. ред. О. М. Азарян. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 343 с.

48. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2014. – 624 с.

49. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти / Матвіїв М.Я. – Т.: Економічна думка, 2007. – 448 с.

50. Майкл Стелзнер. Контент–маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета. Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2012 год

51. Мельник Л.Г., Корінцева О.І., Старченко Л. В. Маркетингова цінова політика: Навч. посіб. для студ. виш. навч. закл. – Суми: Університетська книга, 2013. – 240 с.

52. Назаревич О. Соціальні мережі – привабливий інструмент для маркетингологів. URL: <http://taltek.info/sotsial....iv.html>

53. Орлова В. Соціальні мережі – комунікативний канал XXI століття / Орлова В. // Маркетинг в Україні. – 2013. – № 2. – С. 13-18.

54. Палій Н. С. Маркетингова інноваційна політика : навч. посіб. / Н. С. Палій. – Донецьк, 2013. – 130 с.

55. Поляков О.В. Бизнес–планирование: учебн. пособ. / О.В. Поляков. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2009. – 155 с.

56. Райс Э., Траут Д. Маркетинг снизу вверх: от тактики до бизнес – стратегии. П., 2009. – 543 с.

57. Розенвальд П. Дж. Маркетинг, приносящий прибыль. М., 2010. – 234 с.
58. Савельєв Є. В. Новітній маркетинг / Є. В. Савельєв. – Київ : «Знання», 2008 – 420 с
59. Савчук В. П. Как измерить эффективность маркетинга, или «финансы маркетинга» / В. П. Савчук // Консалтинговая компания «Стратегический партнер» URL: <http://s-p.com.ua/biblio/?cat=2&bid=41>
60. Салига С.Я., Каланджи К.А. Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах / Салига С.Я., Каланджи К.А. // Гуманітарний ун-т "Запорізький ін-т держ. та муніципального управління". – Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2007. – 148 с.
61. Скибінський СВ., Штуль В.П. Маркетинг: навч. посібник у схемах і таблицях / Скибінський СВ., Штуль В.П. // Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. –К..КНЕУ, 2013. – 224 с.
62. Усик С. П. Оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств / С. П. Усик // Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 33-38.
63. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Фатхутдинов Р.А. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», – 2010.
64. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія / Н.О. Шпак. – Львов : Издательство Львовської політехники, 2011. – 328 с.
65. Статистична інформація та звітність підприємств URL: <http://smida.gov.ua>
66. Статистика росту інфляції та доходів населення за даними Держ. ком. статистики України на 01.09.2019 року URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
67. Статистична інформація соціальних мереж URL: <http://www.socialbakers.com>